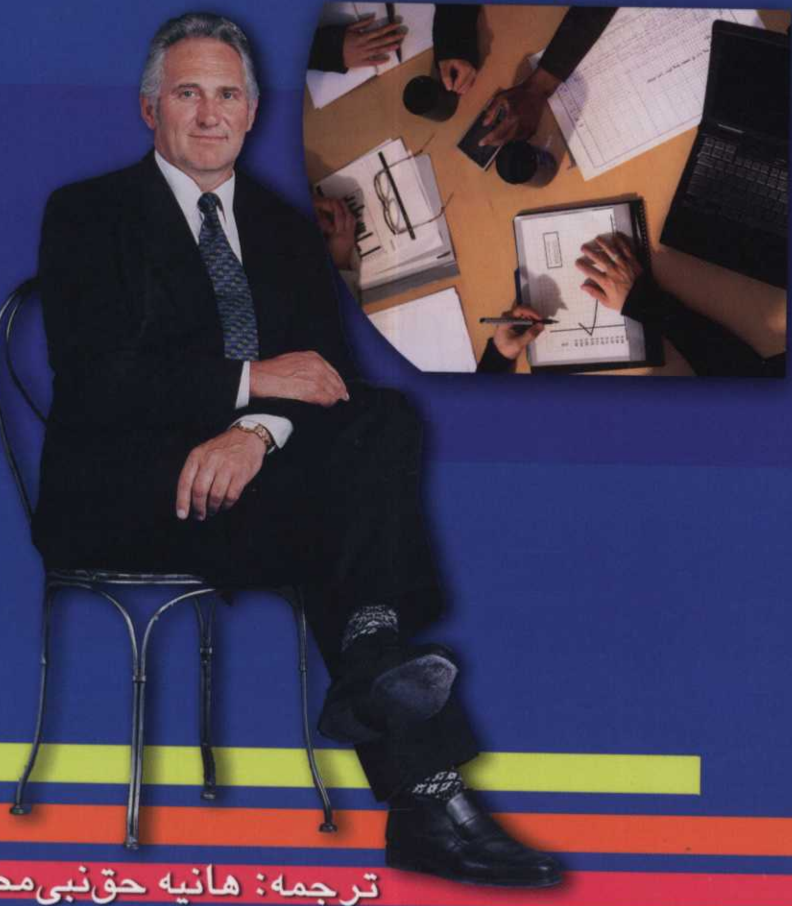
مدیر یک دقیقه‌ای

اسپنسر جانسون و کن بلانچارد



ترجمه: هانیه حق‌نبی مطلق

مدیر یک دقیقه‌ای

دکتر کنت بلانچارد

دکتر اسپنسر جانسون

ترجمه: هانیه حق‌نبی‌مطلق

انتشـــارات علمی کالج

سنندج خ پاسداران مجتمع
تجاری کردستان طبقه همکف واحد ۱۶۱و ۶۲
تلفن:۳۲۳۷۲۳۷-۳۲۹۱۰۸۶ فاکس: ۳۲۳۵۷۹۶

سرشناسه	:بلانچارد، کنت، ۱۹۳۹- م. Blanchard- Kenneth H
عنوان و پدیدار	: مدیر یک دقیقه‌ای/کنت بلانچارد،اسپنسر جانسون؛ترجمه هانیه حق‌نبی‌مطلق.
مشخصات نشر	: تهران: سلسله مهر، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۴ ص.:نمودار.
شابک	978-600-90348-1-9 :
یادداشت	:عنوان اصلی: : The one minute manager
یادداشت	: این کتاب در سالهای مختلف توسط ناشران و مترجمان متفاوت منتشر شده است.
موضوع	: مدیریت.
شناسه افزوده	:جانسون، اسپنسر، ۱۹۳۸ - م.
شناسه افزوده	Johnson, Spencer :
شناسه افزوده	:حق‌نبی‌مطلق، هانیه، ۱۳۶۰. مترجم.
رده بندی کنگره	: ت ۱۳۸۶ ۴۳م۸ب/HD۳۱
رده‌بندی دیویی	۶۵۸ :
شماره‌کتابشناسی ملی	۱۱۶۶۷۷۹ :

تهران-خیابان ۱۲ فروردین -کوچه بهشت آیین - پلاک ۳۴ طبقه اول تلفن: ۶۶۴۶۱۸۶۰

مدیر یک دقیقه‌ای

نویسنده: کنت بلانچارد، اسپنسر جانسون
مترجم: هانیه حق‌نبی مطلق
ویراستار: شیرین وحدانی
ناشر: سلسله مهر
چاپ چهارم: سوم ناشر، ۱۳۹۰ **شمارگان:** ۳۰۰۰ جلد
ناظر چاپ: منصوره چراغی
قیمت: ۲۳۰۰ تومان
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۰۳۴۸-۱-۹ ISBN:978-600-90348-1-9

مراکز پخش: تهران: پخش کتاب سلسله تلفن: ۶۶۹۶۸۸۸۵-۰۹۱۲۱۲۴۴۹۷۱
اصفهان: آمادگاه - پخش کتاب سوره تلفن: ۲۲۳۲۲۰۸-۰۹۱۳۳۲۷۷۳۸۷

فهرست مطالب

عنوان | صفحه

مشخصه

خصوصیت مدیریت یک دقیقه‌ای

آن است که

هر روز، هر ازگاهی، نگاهی به

چهرهٔ افراد زیردست کنیم

و اینگونه بیندیشیم که آنان

منابع با ارزش و مهمی برای ما هستند.

مقدمه

سعی ما این بوده است که در این کتاب شما را با نتیجهٔ بررسی‌ها و مطالعات خود که در زمینه علوم پزشکی و علوم رفتاری بوده است آشنا کنیم، یعنی کاملاً روشن و واضح توضیح می‌دهیم که انسان‌ها چگونه و چطور می‌توانند به بهترین شکل ممکن با یکدیگر کار کنند.

هدف و مقصودمان از کلمهٔ «**بهترین**» این است که، چگونه انسان‌ها با هم و به کمک هم به نتایج مفید و سازنده‌ای می‌رسند و نسبت به خود و دیگران و همچنین نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند احساس خوب و رضایت‌بخشی پیدا می‌کنند.

عنوان «**مدیر یک دقیقه‌ای**»؛ بازگوکنندهٔ تمام چیزهایی است که متفکرین به ما آموخته‌اند، به علاوه مطالبی که خود فرا گرفته‌ایم. این چنین منابعی برای ما بسیار باارزش است. ما دریافته‌ایم کسانی که به عنوان مدیر با شما کار می‌کنند به شما به عنوان انسانی آگاه و به چشم یکی از منابع درایت خود می‌نگرند.

به همین دلیل، اطمینان داریم که شما می‌توانید دانش عملی این کتاب را بکار گیرید و در مدیریت روزمرهٔ خود از آن بهره ببرید. زیرا همان‌طور

که "کنفسیوس"[1]، فیلسوف باستانی، گفته است: «**جوهر علم و دانش آموختن آن و استفاده کردن از آن است.**»

وقتی که این کتاب اولین بار در سال ۱۹۸۲ منتشر شد، مردم این کتاب را برای بالا بردن میزان تولید، بهره‌وری، آسایش و سعادت خود مورد مطالعه قرار دادند.

پس از آن طی دو دههٔ گذشته، ما متوجه شدیم که علاوه بر مواردی که ذکر شد مردم کتاب «مدیر یک دقیقه‌ای» را مطالعه می‌کنند به این خاطر که بتوانند نحوهٔ عملکردشان را به دور از هر رنگ و ریایی و کاملاً صادقانه کنند و از رفتار عادلانهٔ خود در رابطه با دیگران لذت ببرند و در عین حال مورد تحسین و تقدیر قرار بگیرند.

آنهایی که «**رموز یک دقیقه‌ای مدیریت**» را در این کتاب مطالعه کرده‌اند و آنها را در محیط کار خود بکار گرفته‌اند، معترفند که با بکار بستن این رموز در شغل خود ترفیع گرفته‌اند، کمتر دچار نگرانی و اضطراب شده‌اند و علاوه بر اینها از کار خود کاملاً راضی و احساس خوشایندی نسبت به آن پیدا کرده‌اند.

و آنها که این رموز سه‌گانه را در محیط خانوادهٔ خود مورد استفاده قرار داده‌اند می‌گویند که به نتیجه‌های شگفت‌آوری رسیده‌اند. فرزندان با بکارگیری «**هدف‌های یک دقیقه‌ای**»، «**تحسین‌ها و تشویق‌های یک دقیقه‌ای**» و «**توبیخ‌های یک دقیقه‌ای**» توانایی اینکه زندگی خود را کنترل کرده و آن را در مسیری صحیح هدایت کنند و همسران هم با بکارگیری این رموز توانسته‌اند روابط بهتری با یکدیگر ایجاد کنند.

عدهٔ بسیار زیادی از مردم به ما گزارش کرده‌اند که مطالب کتاب «مدیر یک دقیقه‌ای» برایشان بسیار مفید و مؤثر بوده است. به همین دلیل است

1- Confucius

ه وقتی از مردم می‌خواهیم این کتاب را مورد مطالعه قرار دهند و از
اه‌کارهای آن در زندگی خصوصی و یا حرفه‌ای خود استفاده کنند کاملاً
طمینان داریم که آنها این توصیهٔ ما را می‌پذیرند و به آن عمل می‌کنند. با
سید به اینکه شما هم از راهنمایی‌های این کتاب استفاده کنید و با بکار
ستن آن از زندگی و حرفهٔ خود لذت ببرید و از زندگی پربارتری بهره‌مند
سوید و بیش از گذشته به موفقیت برسید.

جستجو:

زمانی مرد جوان زیرک و باهوشی بود که در جستجوی یک مدیر لایق و خوب بود. او آرزو داشت برای یک چنین مدیری کار کند و مایل بود که به تدریج خود نیز تبدیل به یک مدیر خوب و شایسته شود.

جستجوی او سالهای زیادی طول کشید، او در حین این جستجو به گوشه و کنار جهان سر کشید و برای کاوش و تحقیق به شهرهای کوچک و بزرگ سفر کرد.

او با مدیران و مسئولین زیادی صحبت کرده بود. با مدیران و رؤسای سازمان‌های دولتی، افسران ارتش، مسئولین پروژه‌های ساختمانی، اساتید دانشگاهها، رؤسای بانک‌ها، مدیران مؤسسات و هتل‌ها، مدیران فروشگاهها و رستوران‌ها و... بطور کل با پیر و جوان، زن و مرد.

به هر سازمان و یا اداره‌ای از کوچک و بزرگ، از ساده و مجلل با پنجره و یا بدون پنجره سر زده بود.

او به دنبال این جستجو و بررسی به نحوهٔ چگونگی مدیریت مردم به مردم آشنا شده بود. اما از چیزهایی که می‌دید، رضایت نداشت.

او با مدیران مستبد و سخت‌گیری که به نظر می‌آمد اداره و سازمان‌شان موفق و پیروز است و در مقابل، کارمندان و افرادشان ناخشنود و بازنده هستند دیدار کرد.

عده‌ای از مدیران و مسئولین این نهادها عقیده داشتند که مدیران لایق و شایسته‌ای می‌باشند، در صورتی که عقیدهٔ کارمندان‌شان غیر از این بود.

زمانی که مرد جوان به دفتر این چنین مدیران خودرأی و متکبری می‌رفت تا در مورد نحوهٔ مدیریت‌شان از آنها سؤال کند، اکثریت آنها جواب‌های مشابهی می‌دادند که تقریباً کمی با هم فرق داشت. آنها می‌گفتند:

«من یک مدیر سخت‌گیر و خودرأی هستم.»

«به مسائل مادی سازمان می‌اندیشم.»

«هدف من تنها سود سازمان است.»

«واقع‌بین هستم.»

«با کسی با ملاطفت رفتار نمی‌کنم، در واقع مدارا نمی‌کنم.»

مرد جوان در کلام و سخن اکثر آنان غرور و خودبزرگ‌بینی نابجایی را احساس می‌کرد، آنها تنها به سود سازمان می‌اندیشیدند.

مرد در عین حال با مدیران و مسئولین مهربان و خوش‌رفتاری نیز دیدار کرد که اینطور به نظر می‌رسید که کارمندان‌شان موفق و راضی بودند، اما نهاد و سازمان‌شان شکست خورده و بازنده.

در این ادارات، اکثر کارمندان و زیردستان این مدیران اعتقاد داشتند که آنها مدیران خوب و شایسته‌ای هستند. در عوض آنهایی که بر کار این مدیران نظارت داشتند و بالادستشان بودند زمانی که گزارش کارهای آنها را می‌گرفتند دچار شک و تردید می‌شدند که آیا روش آنها درست و بدون نقص است؟

وقتی که مرد جوان با این مدیران صحبت می‌کرد و در مورد چگونگی اداره کردن سازمان‌شان از آنها سؤال می‌کرد، جواب‌های مشابهی می‌شنید.

جستجو:

زمانی مرد جوان زیرک و باهوشی بود که در جستجوی یک مدیر لایق و خوب بود. او آرزو داشت برای یک چنین مدیری کار کند و مایل بود که به تدریج خود نیز تبدیل به یک مدیر خوب و شایسته شود.

جستجوی او سالهای زیادی طول کشید، او در حین این جستجو به گوشه و کنار جهان سر کشید و برای کاوش و تحقیق به شهرهای کوچک و بزرگ سفر کرد.

او با مدیران و مسئولین زیادی صحبت کرده بود. با مدیران و رؤسای سازمان‌های دولتی، افسران ارتش، مسئولین پروژه‌های ساختمانی، اساتید دانشگاهها، رؤسای بانک‌ها، مدیران مؤسسات و هتل‌ها، مدیران فروشگاهها و رستوران‌ها و... بطور کل با پیر و جوان، زن و مرد.

به هر سازمان و یا اداره‌ای از کوچک و بزرگ، از ساده و مجلل با پنجره و یا بدون پنجره سر زده بود.

او به دنبال این جستجو و بررسی به نحوهٔ چگونگی مدیریت مردم به مردم آشنا شده بود. اما از چیزهایی که می‌دید، رضایت نداشت.

او با مدیران مستبد و سخت‌گیری که به نظر می‌آمد اداره و سازمان‌شان موفق و پیروز است و در مقابل، کارمندان و افرادشان ناخشنود و بازنده هستند دیدار کرد.

عده‌ای از مدیران و مسئولین این نهادها عقیده داشتند که مدیران لایق و شایسته‌ای می‌باشند، در صورتی که عقیدهٔ کارمندان‌شان غیر از این بود.

زمانی که مرد جوان به دفتر این چنین مدیران خودرأی و متکبری می‌رفت تا در مورد نحوهٔ مدیریت‌شان از آنها سؤال کند، اکثریت آنها جواب‌های مشابهی می‌دادند که تقریباً کمی با هم فرق داشت. آنها می‌گفتند:

«من یک مدیر سخت‌گیر و خودرأی هستم.»

«به مسائل مادی سازمان می‌اندیشم.»

«هدف من تنها سود سازمان است.»

«واقع‌بین هستم.»

«با کسی با ملاطفت رفتار نمی‌کنم، در واقع مدارا نمی‌کنم.»

مرد جوان در کلام و سخن اکثر آنان غرور و خودبزرگ‌بینی نابجایی را احساس می‌کرد، آنها تنها به سود سازمان می‌اندیشیدند.

مرد در عین حال با مدیران و مسئولین مهربان و خوش‌رفتاری نیز دیدار کرد که اینطور به نظر می‌رسید که کارمندان‌شان موفق و راضی بودند، اما نهاد و سازمان‌شان شکست خورده و بازنده.

در این ادارات، اکثر کارمندان و زیردستان این مدیران اعتقاد داشتند که آنها مدیران خوب و شایسته‌ای هستند. در عوض آنهایی که بر کار این مدیران نظارت داشتند و بالادستشان بودند زمانی که گزارش کارهای آنها را می‌گرفتند دچار شک و تردید می‌شدند که آیا روش آنها درست و بدون نقص است؟

وقتی که مرد جوان با این مدیران صحبت می‌کرد و در مورد چگونگی اداره کردن سازمان‌شان از آنها سؤال می‌کرد، جواب‌های مشابهی می‌شنید.

«من یک مدیر طرفدار آزادی و دموکرات هستم.»
«من پشتیبان مشارکت و همکاری هستم.»
«حمایتگر و حامی.»
«نوع‌دوست و منصف.»
«باملاحظه.»

در لحن آنها نیز نوعی غرور خاص احساس می‌شد و آنها فقط به افراد زیردست خود توجه نشان می‌دادند. اما مرد جوان همچنان از این تحقیقات ناراضی و دلخور بود.

اینطور به نظر می‌رسید که همهٔ مدیران دنیا یا به سود و نفع سازمان و نهادشان فکر می‌کنند و یا تنها به فکر کارکنان و کارمندان این نهادها و سازمان‌ها هستند. آنهایی که به نتایج و منافع سازمان اهمیت می‌دادند به عنوان مدیران مستبد و سخت‌گیر شناخته می‌شدند، در مقابل مدیرانی که به کارکنان توجه می‌کردند به مدیران دموکرات معروف بودند.

مرد جوان با خود فکر کرد که هرکدام از این مدیران یعنی مدیران مستبد؛ «سخت‌گیر» و مدیران دموکرات؛ «خوش‌رفتار و مهربان» هیچ‌کدام کاملاً موفق و کامل نیستند، «بلکه آنها در واقع یک نیمه مدیرند.»

عاقبت خسته و مأیوس به منزل برگشت.

دور از انتظار نبود که او خیلی پیشتر از این دست از جستجو بردارد اما به هرحال او از شرایط یک مدیر لایق و شایسته باخبر بود و در واقع می‌دانست که به دنبال چه چیز است.

او با خود فکر کرد: «**مدیران کارآمد و شایسته به گونه‌ای مدیریت می‌کنند که هم سازمان‌شان از کارمندان خود نفع ببرد و هم کارمندان از سازمان.**»

مرد جوان همه‌جا را برای پیدا کردن یک مدیر واقعی و کارآمد جستجو کرد و در این میان به مدیران شایسته و لایقی نیز برخورد کرد. اما

آنها حاضر نشده بودند که رمز موفقیت خود را با او در میان بگذارند.

او اینطور فکر می‌کرد که شاید هیچ‌وقت نتواند به این حقیقت برسد که چه چیزهایی باعث می‌شود که یک مدیر خوب و لایق و کارآمد شود.

بعد از مدتی خبرهای جالبی در مورد یک مدیر که در یکی از قسمت‌های یک شرکت بزرگ که از قضا در یکی از شهرهای نزدیک شهر محل اقامتش مشغول به کار بود شنید. اینطور می‌گفتند که: کارکنان و کادر آن شرکت همگی با عشق و علاقهٔ زیادی برای او کار می‌کنند و به نتایج چشمگیر و بزرگی نیز رسیده‌اند و همه آنها از کار کردن با هم کمال رضایت را دارند و از این همکاری لذت می‌برند.

مرد جوان مشتاق بود که از صحت این اخبار مطمئن شود، اما نمی‌دانست که این مدیر حاضر می‌شود که رازهایش را با او در میان بگذارد یا همچون مدیران قبلی از بازگویی اسرار موفقیت خود امتناع خواهد کرد.

عاقبت با تردید و دودلی با منشی آن مدیر تماس گرفت تا وقت ملاقاتی برای دیدن او بگیرد. منشی بلافاصله تلفن او را به دفتر مدیر وصل کرد.

مرد جوان از این مدیر خاص سؤال کرد آیا می‌تواند ملاقاتی با او داشته باشد؟

مدیر با لحنی صمیمی پاسخ داد:

«هر روزی که در این هفته برای ملاقات بیایید اشکالی ندارد به جز چهارشنبه صبح. شما خودتان روزش را تعیین کنید.»

مرد جوان در دل به این پاسخ مدیر خندید و به خود گفت: «او چطور مدیری است که این همه وقت آزاد دارد؟

به هرحال، مرد جوان از لحن صمیمانهٔ مدیر خوشش آمده بود و مصمم بود که حتماً او را ملاقات کند.

مدیر یک دقیقه‌ای

وقتی که مرد جوان وارد دفتر مدیر شد، او را دید که ایستاده و از پنجره بیرون را تماشا می‌کند. پس از ورود او مدیر سرش را برگرداند و به گرمی با او سلام و احوالپرسی کرد. سپس او را دعوت به نشستن کرد و سؤال کرد: «من چه کاری می‌توانم برایتان انجام دهم؟»

مرد جوان گفت: «من می‌خواستم دربارهٔ نحوهٔ مدیریت شما بر کارمندان‌تان چند سؤال بپرسم.»

مدیر با خوشحالی و اشتیاق گفت: «بپرس.»

«خوب، اول از همه می‌خواهم بدانم که آیا شما جلسات برنامه‌ریزی شده و منظمی با کارمندان خود دارید یا نه؟»

مدیر در جواب گفت: «بله، چنین جلساتی داریم. هفته‌ای یک بار روزهای چهارشنبه از ۹ الی ۱۱ صبح. به همین علت هم بود که به شما گفتم صبح چهارشنبه نمی‌توانم شما را ملاقات کنم.»

مرد جوان با تعجب سؤال کرد:

«در این جلسات چه می‌کنید؟»

«به سخنان کارمندان دربارهٔ کارهایی که در هفتهٔ قبل انجام داده‌اند گوش می‌کنیم، مشکلات را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم و کارها و برنامه‌هایی که می‌بایست در هفتهٔ بعد به آن بپردازیم را مرور می‌کنیم و در این مورد با هم صحبت می‌کنیم.»

مرد جوان پرسید:

«آیا شما و کارمندان‌تان در این جلسات به اتفاق هم برای انجام امور، تصمیم‌گیری می‌کنید و در نهایت آنها را اجرا می‌کنید؟»

مدیر در جواب گفت:

«البته، اگر چنین کاری نکنیم، پس چه چیزی از برگزاری این جلسات

عایدمان می‌شود؟»

مرد جوان گفت:

«پس به این ترتیب شما یک مدیر مشارکتی هستید درست است؟»

مدیر در جواب گفت: «کاملاً برعکس، زیرا من هیچ عقیده‌ای به اینکه در تصمیم‌گیری افراد مشارکت داشته باشم ندارم.»

«پس چرا این جلسات تشکیل می‌شود و اصولاً چه فایده‌ای دارد؟»

«همانطور که قبلاً گفتم. مرد جوان خواهش می‌کنم هیچ‌وقت از من نخواه که مطالبی را که قبلاً برایت بازگو کرده‌ام مجدداً تکرار کنم. این کار یعنی تکرار مکررات و در واقع هم وقت من و هم وقت شما را تلف می‌کند.

ما در این سازمان به دور هم جمع شده‌ایم که به نتایج مطلوبی برسیم، هدف ما کارآیی و تلاش و فعالیت مفید و سودمند است. چنانچه کارهایمان را سازمان یافته و منظم انجام دهیم خیلی بهتر و پرارزش‌تر کار می‌کنیم و کارآیی بیشتری خواهیم داشت.»

مرد جوان گفت:

«آه، فهمیدم. بنابراین شما به لزوم تولید و بارآوری و قدرت تولید کاملاً آگاهید. بدین ترتیب شما بیشتر به چگونگی نتیجه فکر می‌کنید تا به وضعیت کارمندان و کادر اداری؟»

مدیر بلافاصله پاسخ داد: «نه!...»

سپس از جای خود بلند شد و شروع به قدم زدن کرد و در ادامه گفت:

«... من معمولاً این حرف را می‌شنوم. حالا از شما می‌پرسم چطور می‌توانم بدون کارمندانم به هدفها و نتایجی که مد نظر دارم برسم؟ در واقع برای من هم نتیجه مهم است و هم افراد و کارکنانم. این دو لازم و ملزوم یکدیگرند و هردو در موازات یکدیگر قرار دارند و می‌بایست در

یک راستا باشند.»

آنگاه مدیر یک قاب کوچک را به مرد جوان نشان داد و گفت:

«مرد جوان، به این قاب نگاه کن. من این قاب را روی میز کارم گذاشته‌ام تا با نگاه کردن به آن همیشه واقعیتی را که به من یادآوری می‌کند به خاطر داشته باشم.»

در این قاب کوچک اینطور نوشته شده بود:

مردمی که نسبت به خود احساس خوبی دارند به نتایج خوبی می‌رسند.

مرد جوان همچنان به آن قاب کوچک نگاه می‌کرد که مدیر گفت:
«دربارهٔ خودت فکر کن. چه موقعی خیلی خوب و بهتر کار می‌کنی؟ آیا وقتی که کاملاً از خودت خشنود و راضی هستی؟ یا وقتی که از خودت دلخور و ناراضی هستی؟»
مرد جوان به تدریج داشت این حقیقت را در می‌یافت، سرش را به نشانهٔ تأیید پایین آورد و گفت:
«وقتی که از خودم راضی و خشنودم کارآیی بیشتری دارم و بهتر کار می‌کنم.»
مدیر در جواب گفت:
«البته همینطور است. این واقعیت در مورد همه صادق است.»
مرد جوان انگشت سبابه‌اش را بالا آورد و گفت:
«بدین صورت یاری و کمک کردن به دیگران، در جهت اینکه از خود احساس رضایت کنند، کلید بدست آوردن نتایج و دست‌آوردهای بیشتر و بهتر است.»
مدیر در تأیید سخنان او گفت: «بله. اما به خاطر داشته باش که مولد بودن و بارآوری تنها جنبهٔ کمیتی ندارد و شامل چیزهایی خیلی بیشتر از آن می‌شود. در واقع این معنا کیفیت کار را هم شامل می‌شود.»
سپس مدیر به سوی پنجره رفت و گفت: «مرد جوان یک لحظه بیا اینجا!»
آنگاه به تردد وسائط نقلیه و رفت و آمدی که در خیابان بود اشاره کرد و گفت: «نگاه کن چقدر اتومبیل خارجی در خیابان است.»
مرد جوان به دنیای واقعی پشت پنجره نگاه کرد و گفت:
«بله و هر روز بر تعداد آنها افزوده می‌شود. من گمان می‌کنم شاید علتش این است که ماشینهای خارجی اقتصادی‌تر و مقاوم‌ترند.»
مدیر سرش را به نشانهٔ تأیید تکان داد و گفت: «دقیقاً همینطور است.

بدین ترتیب فکر می‌کنی که چرا مردم از اتومبیل‌های خارجی استفاده می‌کنند؟ آیا برای اینکه تولیدکننده‌های آمریکایی به اندازهٔ لازم اتومبیل تولید نکرده‌اند؟ و یا به دلیل اینکه اتومبیل‌های تولیدی آنها از کیفیت مطلوب برخوردار نیست؟»

مرد جوان در جواب گفت: «خوب که فکر می‌کنم به این نتیجه می‌رسم که هم کیفیت و هم کمیت هر دو مهم بوده‌اند.»

مدیر گفت: «البته همینطور است، چیزی که واقعاً مردم نیاز دارند کیفیت و مرغوبیت کالا و یا خدماتی است که به آنها ارائه داده می‌شود.»

مدیر به سمت پنجره رفت و در افکار خود غرق شده بود. او زمان نه چندان دوری را به یاد می‌آورد که کشور او تأمین کنندهٔ تکنولوژی و صنعتی بود که به بازسازی اروپا و آسیا کمک می‌کرد. برای او عجیب بود که آمریکا تا این حد در مسألهٔ تولید عقب افتاده باشد.

مرد جوان مدیر را از دنیای خود خارج کرد و گفت:

«یادم می‌آید که یک آگهی تلویزیونی با نشان دادن یک اتومبیل خارجی و نوشتن عباراتی بالای این اتومبیل می‌گفت: «چنانچه تصمیم دارید از یک وام بلندمدت استفاده کنید، از خریدن اتومبیل‌هایی که عمر کوتاه دارند خودداری کنید.»

مدیر به طرف او برگشت و گفت:

«با تأسف باید گفت که این عبارت جمع‌بندی تقریباً کاملی را نشان می‌دهد. همه بحث ما همین است. مولد بودن یعنی هم کیفیت و هم کمیت یعنی در نظر گرفتن هر دو با هم.»

مرد جوان و مدیر هر دو به سمت صندلی‌هایشان برگشتند و در مقابل یکدیگر نشستند. مدیر اینطور ادامه داد:

«باید بی‌پرده و صادقانه بگویم، برای رسیدن به هر دوی این نتایج باید از نیرو و کارآیی افراد استفاده کرد.»

شور و شوق جوان بیشتر شد و گفت: «شما قبلاً گفتید که یک مدیر مشارکتی نیستید پس شما چگونه مدیری هستید؟»

مدیر بلافاصله و با قاطعیت گفت: «بسیار ساده است، من یک مدیر یک دقیقه‌ای هستم.»

صورت مرد جوان نمایانگر تعجب او بود. او قبلاً هرگز دربارهٔ یک **«مدیر یک دقیقه‌ای»** مطلبی نشنیده بود به همین علت با حیرت پرسید: «شما چی هستید؟»

مدیر با خنده گفت: «من یک مدیر یک دقیقه‌ای هستم. من خودم این نام را برای خود انتخاب کرده‌ام به این خاطر که من به وقت کمی احتیاج دارم تا بتوانم نتایج چشمگیر و بزرگی را از افرادم بگیرم.»

با اینکه مرد جوان با مدیران زیادی صحبت کرده بود ولی هیچ‌وقت هیچ‌کدام از آنها را تا این اندازه مطمئن و سرشار از اعتماد به نفس ندیده بود. باور این موضوع برایش کمی سخت بود. مدیر یک دقیقه‌ای یعنی: کسی که بدون اینکه وقت زیادی صرف کند به نتایج و دستاوردهای خوب و مفید می‌رسد!

مدیر که شاهد نشانه‌های شک و تردید در سیمای جوان بود گفت: «اینطور به نظر می‌رسد که حرفهایم را باور نداری؟ در واقع شما نمی‌توانید بپذیرید که من یک مدیر یک دقیقه‌ای هستم.»

مرد جوان در جواب گفت: «باید صراحتاً بگویم که حتی تصورش هم برایم مشکل است.»

مدیر خندید و گفت: «اگر واقعاً می‌خواهی بفهمی که من چه نوع مدیری هستم، بهتر است که با کارمندانم صحبت کنی.»

مدیر بر روی میز کارش خم شد و با تلفن داخلی با منشی‌اش صحبت

کرد. منشی او، خانم متکاف[1]، چند لحظه بعد داخل شد و یک ورق کاغذ به دست مرد جوان داد. مدیر یک دقیقه‌ای توضیح داد:

«این اسامی، آدرس و شمارهٔ تماس شش نفر از کسانی است که با من کار می‌کنند.»

مرد جوان سؤال کرد: «با کدامیک باید صحبت کنم؟»

مدیر در جواب گفت: «خودت می‌توانی انتخاب کنی. با هرکدام از این افراد می‌توانی صحبت کنی. تو می‌توانی با یکی از آنها و یا همهٔ آنها حرف بزنی.»

«بسیار خوب، اما من می‌خواستم بدانم که با کدامیک از اینها باید شروع کنم؟»

مدیر با قاطعیت گفت: «همانطور که قبلاً هم گفتم، من هیچ‌وقت برای دیگران تصمیم نمی‌گیرم. خودت باید انتخاب کنی.»

سپس از روی صندلی برخاست و مرد جوان را تا دم در بدرقه کرد.

«تو برای بار دوم از من خواستی که به جای تو تصمیم بگیرم. بگذار صادقانه بگویم، من از این مسأله راضی نیستم و خوشایندم نیست. از من انتظار نداشته باش که حرفهایم را تکرار کنم. یا یکی از این افراد را انتخاب کن و کار تحقیق خود را شروع کن، یا برای اینکه یک شیوهٔ مدیریت خوب را پیدا کنی به جای دیگری برو.»

مرد جوان مات و مبهوت شده شود. او شدیداً احساس ناراحتی می‌کرد. مرد جوان در انتظار شکستن سکوتی بود که به نظر می‌آمد تا ابد ادامه دارد.

سپس مدیر یک دقیقه‌ای به چشمان مرد جوان نگاه کرد و گفت: «تو مایلی مطالبی در مورد مدیران بدانی و این قابل تحسین است.»

1- Ms. Metcalfe

بعد با جوان دست داد و گفت:

«بعد از اینکه با کارمندانم صحبت کردی اگر سؤالی داشتی برگرد و از من بپرس. من این اشتیاق و علاقهٔ تو را برای یادگیری شیوهٔ مدیریت صحیح و کارآمد ستایش می‌کنم. در واقع می‌خواهم شیوهٔ مدیریت یک دقیقه‌ای را به عنوان یک هدیه به تو تقدیم کنم. زمانی کسی آن را به من هدیه کرد و برای من خیلی مفید و سودمند بود و باعث تغییرات زیادی در زندگیم شد. همهٔ تلاشت را بکار ببند تا آن را کاملاً بفهمی و درک کنی شاید یک روز تو هم بخواهی از آن استفاده کنی و یک مدیر یک دقیقه‌ای شوی.»

مرد جوان فقط توانست بگوید «متشکرم» و بعد با سردرگمی و حیرت از دفتر مدیر خارج شد. وقتی که از جلوی میز منشی رد می‌شد، خانم منشی با دیدن او گفت:

«از چهرهٔ مبهوت شما می‌توانم بفهمم که شما هم مدیر یک دقیقه‌ای ما را تجربه کرده‌اید و با او آشنا شده‌اید.»

مرد جوان همانطور که سعی می‌کرد مسائل را در مغز خود حلاجی کند به آرامی گفت: «فکر می‌کنم همینطور است.»

خانم متکاف گفت: «شاید من بتوانم به شما کمک کنم. من با آن شش نفر تماس گرفته‌ام. پنج نفر از آنها در حال حاضر در اداره هستند و همگی حاضرند با شما ملاقات کنند. شاید بعد از اینکه آنها را دیدید و با آنها صحبت کردید راحت‌تر بتوانید مدیر یک دقیقه‌ای ما را درک کنید.»

مرد جوان ضمن تشکر از خانم متکاف، نگاهی به صورت اسامی انداخت و تصمیم گرفت که با سه نفر از آنها آقای ترنل(۱)، آقای لوی(۲) و خانم براون(۳) گفتگو کند.

1- Mr. Trenell 2- Mr. Levy 3- Ms. Brown

راز اول: تعیین اهداف یک دقیقه‌ای

وقتی مرد جوان وارد دفتر ترنل شد، مردی میانسال با خوشرویی از او استقبال کرد.

«بسیار خوب، پس شما به ملاقات پیرمرد رفته بودید. آدم عجیبی است اینطور نیست؟»

مرد جوان در جواب گفت: «بله همینطور به نظر می‌آید.»

«آیا او دربارهٔ اینکه یک مدیر یک دقیقه‌ای است با شما صحبت کرد؟»

مرد جوان گفت: «بله. ولی این مطلب واقعیت ندارد همینطور است؟»

«بهتر است باور کنی که این یک واقعیت است. من در حال حاضر خیلی بندرت او را می‌بینم.»

مرد جوان با حیرت و سردرگمی پرسید:

«یعنی شما می‌خواهید بگویید که هرگز از او کمک نمی‌گیرید؟»

«معمولاً خیلی کم و بندرت. البته ما برای اینکه یک مسئولیت و یا کار جدید را شروع کنیم اوقاتی را با هم می‌گذرانیم و در همین زمان است که شروع به تنظیم و برنامه‌ریزی اهداف یک دقیقه‌ای می‌کنیم.»

مرد جوان گفت: «تنظیم و برنامه‌ریزی هدف‌های یک دقیقه‌ای؟ این دیگر چیست؟ او فقط به من گفت که یک مدیر یک دقیقه‌ای است، ولی دربارهٔ تنظیم هدف‌های یک دقیقه‌ای حرفی نزد.»

ترنل گفت: «این اولین رمز از رموز سه گانهٔ مدیریت یک دقیقه‌ای است.»

مرد جوان که مشتاق بود بیشتر بداند پرسید: «اسرار سه گانه؟»

ترنل گفت: «بله اولین و اصلی‌ترین رمز، تنظیم اهداف یک دقیقه‌ای است. و در واقع زیربنای مدیریت یک دقیقه‌ای تنظیم هدف‌هاست. ببین در اکثر ادارات و سازمان‌ها وقتی از پرسنل و یا مدیران و سرپرستان آنها

بپرسی که چه کار می‌کنند، غالباً دو جواب متفاوت می‌دهند. در واقع در بعضی از سازمان‌هایی که من در آنها مشغول بکار بوده‌ام، میان آن چیزی که من تصور می‌کردم جزء مسئولیت‌های کاری من است و آن چیزی که رئیسم از من انتظار داشت هیچ ارتباطی وجود نداشت و در نهایت، من برای انجام ندادن چیزی که هیچ‌گاه فکر نمی‌کردم وظیفهٔ من است، دچار دردسر می‌شدم.»

مرد جوان سؤال کرد: «آیا چنین وضعیتی در این‌جا هم رخ می‌دهد؟»

ترنل گفت: «نه. هرگز در اینجا چنین اتفاقی رخ نمی‌دهد. مدیر یک دقیقه‌ای همیشه برای ما وظایفمان را روشن می‌کند و ما می‌دانیم باید جوابگوی چه چیزی باشیم.»

مرد جوان با اشتیاق و علاقه پرسید: «چگونه اینکار را می‌کنید؟»

ترنل با لبخند گفت: «با کارآیی تمام!»

و چنین توضیح داد:

«بعد از اینکه کاری که می‌بایست انجام شود مشخص شد و یا در مورد کاری که باید انجام شود به توافق رسیدیم، هدف مورد نظر بر روی یک صفحه کاغذ نوشته می‌شود. مدیر یک دقیقه‌ای معتقد است که توضیح و توصیف یک هدف و اجرای استاندارد آن باید نهایتاً در ۲۵۰ کلمه انجام شود. او اصرار دارد به اینکه می‌بایست مطلب و هدف مورد نظر به شکلی نوشته شود که هرکسی قادر باشد آن را در یک دقیقه یا کمتر از آن بخواند. سپس او یک نسخه از آن و من هم نسخه‌ای دیگر از هدف تعیین شده را نزد خود نگه می‌داریم. به این صورت همه چیز واضح و روشن است و هر دوی ما می‌توانیم در زمان‌های تعیین شده پیشرفت کار را مورد رسیدگی و بررسی قرار دهیم.»

«آیا برای شرح هریک از اهداف مورد نظرتان یک صفحه یادداشت

آماده می‌کنید؟»

ترنل جواب داد: «بله.»

«بنابراین آیا هرکسی باید تعداد زیادی از این توضیحات یک دقیقه‌ای همراه داشته باشد؟»

ترنل گفت: «نه. در واقع اینطور نیست. پیرمرد به قانون تنظیم اهداف ۲۰-۸۰ اعتقاد دارد. به این معنی که ۸۰ درصد از نتایج مهم، از ۲۰ درصد هدف‌های ما به دست می‌آید. بدین ترتیب، تنظیم هدف‌های یک دقیقه‌ای را فقط بر روی آنْ ۲۰ درصد انجام می‌دهیم. یعنی حوزهٔ اصلی مسئولیت‌مان شاید در کل سه تا شش هدف را شامل شوند. اما در صورتی که برنامه یا یک پروژهٔ خاص مطرح شود برای آن اهداف یک دقیقه‌ای خاصی تعیین می‌کنیم.»

مرد جوان با اشتیاق گفت:

«واقعاً جالب است. فکر می‌کنم فهمیده باشم که تنظیم اهداف یک دقیقه‌ای چقدر مهم است. به نظر من شباهت زیادی به فلسفهٔ «غافلگیر نشدن» دارد چراکه هیچ اتفاق غیرمنتظره‌ای رخ نخواهد داد. همه از همان آغاز کار می‌دانند که چه چیزی از آنها انتظار می‌رود و به نتیجهٔ کار آگاهی کامل دارند.»

ترنل سخنان او را با تکان دادن سر تأیید کرد و گفت: «دقیقاً.»

مرد جوان پرسید: «بنابراین آیا مشخص کردن اهداف یک دقیقه‌ای این نیست که بدانیم چه مسئولیت‌هایی را بر عهده می‌گیریم؟»

«نه. بعد از اینکه فهمیدیم مسئولیت‌مان چیست، مدیر می‌بایست مطمئن شود که ما کاملاً فهمیده‌ایم که یک اجرای خوب و مناسب چیست. به زبان ساده‌تر، استانداردهای اجرای کار مشخص می‌شود و او به ما می‌گوید که از ما چه انتظاری دارد.»

مرد جوان پرسید: «او چگونه به شما می‌گوید که چه انتظاری از شما دارد؟»

ترنل گفت: «بگذار برایت مثالی بزنم. یکی از هدف‌های یک دقیقه‌ای من این بود؛ "مشخص کردن مشکلات اجرایی و پیداکردن راه‌حل‌هایی که وقتی اجرا می‌شود وضعیت موجود را تغییر دهد".

زمانی که در اینجا تازه مشغول به کار شده بودم به مشکلی برخوردم که نمی‌دانستم چگونه باید آن را رفع کنم. به همین دلیل با مدیر یک دقیقه‌ای تماس گرفتم. وقتی که گوشی را برداشت گفتم: «آقای رئیس من به مشکل برخوردم.» پیش از آنکه بتوانم توضیح دیگری بدهم او گفت: «بسیار خوب! تو برای حل همین مشکلات اینجا استخدام شده‌ای.» بعد سکوتی مرگبار در سوی دیگر خط برقرار شد.»

«مستأصل شده بودم. سکوتی عذاب‌آور بود. سرانجام با مِن و مِن گفتم: «ولی، آقای رئیس، من اصلاً نمی‌دانم چطور باید آن را رفع کنم.»

او در جواب گفت: «ترنل، یکی از هدف‌های تو در آینده این خواهد بود که خودت مسائل و مشکلاتت را بشناسی و آن را حل کنی. ولی به خاطر اینکه تازه‌کار هستی می‌توانی به دیدنم بیایی تا در این مورد با هم صحبت کنیم.»

«وقتی که به دفتر کارش رفتم، گفت: «ترنل، مشکلت را بگو، ولی با اصطلاحات رفتاری آن را توضیح بده.»

گفتم: «منظورتان را نمی‌فهمم.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «منظورم این است که فقط نمی‌خواهم احساسات و برداشت‌ها را بشنوم. مطلب را طوری بگو که قابل لمس و اندازه‌گیری باشد.»

«مشکل مورد نظر را به بهترین شکلی که می‌توانستم برایش توضیح

دادم.»

«بعد از شنیدن توضیحاتم گفت: «بسیار خوب ترنل! حالا بگو کار چگونه می‌بایست انجام می‌شد.»

به او گفتم: «واقعاً نمی‌دانم.»

او بلافاصله گفت: «پس بیخود وقتم را تلف نکن.»

«واقعاً از شدت بهت و حیرت در جای خودم خشک شده بودم. مانده بودم که چه باید بکنم. سرانجام او از سر دلسوزی آن سکوت وحشتناک را شکست و گفت: «وقتی که نمی‌توانی به من بگویی که کار به چه شکلی باید انجام شود، در واقع اینطور به نظر می‌رسد که اشکالی ندارد. حقیقت این است که تو بیخود شکایت می‌کنی. در صورتی می‌توان پذیرفت که مشکلی وجود دارد که میان آنچه که در حال انجام شدن است و چیزی که تو می‌خواهی انجام شود تفاوتی وجود داشته باشد.»

«من خیلی سریع منظور او را درک کردم و گفتم من می‌دانم که دلم می‌خواهد چگونه کار انجام شود و برایش توضیح دادم. او از من خواست در مورد عاملی که باعث بروز اختلاف در مورد اجرای فعلی و آنچه که مورد نظرم است برایش توضیح دهم. بعد از اینکه نظرم را گفتم، سؤال کرد:

«بنابراین حالا تصمیم داری که در مورد آن چه بکنی؟»

گفتم: «می‌توانم از طرح «الف» استفاده کنم.»

سؤال کرد: «اگر طرح «الف» را انجام دهی، نتیجه‌بخش خواهد بود؟»

گفتم: «نه.»

گفت: «پس راه‌حل خوبی نیست. دیگر می‌توانی از چه راه‌حلی استفاده کنی؟»

گفتم: «می‌توانم طرح «ب» را انجام دهم.»

او مجدداً سؤال کرد: «چنانچه طرح «ب» را بکار ببندی به نتیجه می‌رسی؟»

کمی فکر کردم و گفتم: «نه.»

گفت: «پس این هم به دردبخور نیست. دیگر چه کاری می‌توانی انجام دهی؟»

بعد از اینکه چند دقیقه‌ای فکر کردم گفتم: «می‌توانم از طرح «ج» استفاده کنم. اما می‌دانم اگر از این طرح هم استفاده کنم به نتیجه نمی‌رسم و اصلاً راه‌حل مناسبی نیست، مگر نه؟»

گفت: «درست است. تو داری کم‌کم نزدیک می‌شوی.» و در حالی که لبخند می‌زد گفت: «آیا راه‌حل دیگری وجود دارد که تو از آن استفاده کنی؟»

گفتم: «شاید بتوانم این راه‌حل‌ها را با هم بکار ببرم و آنها را در هم ترکیب کنم.»

گفت: «به امتحانش می‌ارزد.»

گفتم: «چنانچه طرح «الف» را در این هفته، طرح «ب» را در هفتهٔ بعد و طرح «ج» را هفتهٔ بعد از آن اجرا کنم مشکل حل می‌شود. این بسیار عالی است! از شما ممنونم. شما مشکلم را حل کردید.»

او از حرفم بسیار ناراحت شد و گفت: «من مشکل تو را حل نکردم. تو خودت راه‌حل آن را پیدا کردی. من تنها کاری که کردم این بود که چند سؤال از تو پرسیدم، سؤال‌هایی که خودت هم می‌توانستی از خودت بپرسی. حالا بهتر است از اینجا بروی و شروع کنی به حل مشکلت البته این کار را در وقت خودت انجام بده نه در وقت من.»

«بدین ترتیب من فهمیدم که او چه کاری برایم انجام داده است. او به من آموخته بود که چطور با مشکلاتم برخورد کنم و راه‌حل آنها را بیابم تا

بدین ترتیب بتوانم در آینده خودم از این شیوه استفاده کنم.»

آنگاه ایستاد و مستقیم در چشمانم نگاه کرد و گفت: «ترنل، یادت باشد که تو می‌بایست خودت مشکلاتت را حل کنی این مطلب را دفعهٔ بعد که به مشکل برخوردی به خاطر داشته باش.»

«به خاطر دارم که با لبخند دفتر کارش را ترک کردم.»

ترنل به صندلی خود تکیه داد و اینطور به نظر می‌رسید که دوباره خاطرهٔ اولین برخوردش با مدیر یک دقیقه‌ای را به یاد آورده است.

مرد جوان آنچه را که آموخته بود بدین صورت خلاصه کرد،

«بنابراین...»

خلاصه تعیین هدف‌های یک دقیقه‌ای:

تنظیم هدف‌های یک دقیقه‌ای عبارتست از:

۱- دربارهٔ هدف مورد نظر به توافق برسیم.

۲- مشخص کردن رفتار خوب و شایسته.

۳- هدف مورد نظر باید بر روی یک صفحه کاغذ نوشته شود و نباید بیش از ۲۵۰ کلمه باشد.

۴- خواندن هدف و دوباره‌خوانی آن، که هربار مرور کردن آن باید در یک دقیقه یا کمتر از آن انجام بگیرد.

۵- هر از گاهی در طور روز، یک دقیقه به اعمال و رفتار خود نگاه کنیم و آنها را مورد بررسی قرار دهیم.

۶- ببینیم آیا نحوهٔ عملکرد و رفتارمان با هدف مورد نظرمان مطابقت دارد یا خیر.

ترنل با خوشحالی گفت: «همینطور است و شما خیلی زود یاد می‌گیرید.»

مرد جوان که از کار خود راضی بود گفت: «متشکرم. نوشتن این مطالب باعث می‌شود که همیشه آن را به خاطر داشته باشم.»

سپس مرد جوان دفترچهٔ آبی رنگ خود را که در آن مطالب مورد نظرش را یادداشت کرده بود برداشت و کمی به سمت میز ترنل خم شد و پرسید: «اگر تنظیم هدف یک دقیقه‌ای اولین راز مدیر یک دقیقه‌ای شدن است، پس دو راز دیگر کدامند؟»

ترنل با لبخند گفت: «چرا سؤالت را از لوی نمی‌پرسی؟ مگر قرار نیست که امروز صبح او را ببینی؟»

مرد جوان تعجب کرده بود. او از کجا این موضوع را می‌دانست؟

بعد در حالی که از جا برمی‌خاست تا با ترنل دست بدهد گفت:

«همینطور است. به هرحال برای اینکه وقتتان را در اختیارم گذاشتید متشکرم آقا.»

ترنل در جواب گفت: «خواهش می‌کنم. من این روزها وقت آزاد زیاد دارم. حتماً متوجه شده‌ای که من هم تقریباً دارم یک مدیر یک دقیقه‌ای می‌شوم.»

راز دوم: تشویق و تمجیدهای یک دقیقه‌ای

وقتی که مرد جوان از دفتر کار ترنل خارج شد از سادگی آنچه که شنیده بود حیرت کرده بود. با خود فکر کرد: «همهٔ این حرفها درست و منطقی است. به این دلیل که اگر شخصی به عنوان یک مدیر از پرسنل و افرادش، از هدف‌ها و اجراهای درست و معقول بی‌اطلاع باشد، چگونه می‌تواند بگوید که یک مدیر لایق و شایسته است؟»

مرد جوان پس از گذشتن از راهرو با آسانسور به طبقهٔ دوم رفت. وقتی به دفتر کار آقای لوی وارد شد از دیدن مردی به آن جوانی حیرت کرد. او مرد جوانی بین سنین بیست تا سی سال بود.

«بسیار خوب، شما به ملاقات پیرمرد رفته بودید. او مرد بی‌نظیر و دوست‌داشتنی است، اینطور نیست؟»

مرد جوان حالا به تدریج به اینکه دیگران مدیر یک دقیقه‌ای را یک مرد فوق‌العاده و دوست‌داشتنی بنامند عادت کرده بود. در جواب گفت: «بله من هم همین نظر را دارم.»

لوی پرسید: «آیا به شما گفت که یک مدیر یک دقیقه‌ای است؟»

مرد جوان گفت: «بله، البته.»

و بعد پرسید: «این که واقعیت ندارد، دارد؟»

او نمی‌دانست که آیا جوابی که خواهد شنید با پاسخ ترنل تفاوت دارد یا نه.

«بهتر است که بپذیری این یک واقعیت است. من خیلی کم با او ملاقات می‌کنم.»

مرد جوان سؤال کرد: «یعنی شما هیچ‌وقت از او کمک نمی‌گیرید؟»

«خیلی بندرت. البته ناگفته نماند وقتی که یک وظیفه و یا یک کار جدید شروع می‌کنیم با هم گفتگو می‌کنیم.»

مرد جوان حرف او را قطع کرد و گفت: «بله. من موضوع تعیین هدف‌های یک دقیقه‌ای را می‌دانم و در مورد آن شنیده‌ام.»

«اما من نمی‌خواستم در مورد تنظیم اهداف یک دقیقه‌ای صحبت کنم. بلکه می‌خواستم دربارهٔ تشویق‌های یک دقیقه‌ای توضیح بدهم.»

مرد جوان با تکرار جملهٔ آخر او گفت:

«تشویق‌های یک دقیقه‌ای؟ آیا دومین راز مدیر یک دقیقه‌ای شدن همین است؟»

لوی در جواب گفت: «بله درست است. وقتی که تازه در اینجا مشغول بکار شدم، مدیر یک دقیقه‌ای کاملاً برایم توضیح داد که چه می‌خواهد بکند.»

مرد جوان سؤال کرد: «او می‌خواست چه کند؟»

او به من گفت: «اینکه کاملاً درک کنم که نظر او در مورد چگونگی انجام کارم چیست. خوب انجام دادن آن کار برایم بسیار راحت‌تر و آسان‌تر خواهد شد. او گفت که آرزوی موفقیت مرا دارد و دلش می‌خواهد که کمک بزرگی برای سازمان باشم و در عین حال از کارم نیز لذت ببرم.

او به من گفت تمام سعی‌اش را می‌کند که در مورد خوب و یا بد انجام دادن کارم به من تذکر دهد.»

او سپس تذکر داد که شاید در اوایل کار این طرز برخورد برای هر دوی ما سخت و ناراحت‌کننده باشد.»

مرد جوان سؤال کرد: «چرا؟»

«به این دلیل که همانطور که او آن موقع برایم توضیح داد اکثر مدیران اینگونه رفتار نمی‌کنند و در نتیجه کارمندان نیز به آن عادت نکرده‌اند. در عین حال مرا مطمئن کرد که چنین تذکرهایی باعث می‌شود که من در کارم

پیشرفت کنم و کمک بزرگی برایم خواهد بود.»

مرد جوان پرسید: «آیا می‌توانی در این مورد مثالی بزنی؟»

لوی با گشاده‌رویی گفت:

«بله. بعد از گذشت مدت کوتاهی که در اینجا مشغول بکار شده بودم فهمیدم بعد از اینکه با همراهی و همکاری مدیرم اهداف یک دقیقه‌ای تعیین شد، او باز هم تلاش می‌کند که با من در تماس نزدیک باشد.»

مرد جوان پرسید: «مقصودتان از تماس نزدیک چیست؟»

لوی توضیح داد: «او این کار را به دو روش انجام می‌داد؛ یا با دقت کارهایی را که انجام می‌دادم زیر نظر داشت به شکلی که اصلاً به نظر نمی‌آمد که از من دور شده باشد. یا مرا مجبور می‌کرد که گزارش کامل و جامعی از چگونگی پیشرفت کارم تهیه و به او بدهم.»

مرد جوان گفت: «چقدر جالب. برای چه این کار را می‌کرد؟»

«در آغاز فکر می‌کردم که به نوعی جاسوسی مرا می‌کند و به من اعتماد ندارد. تصور من این بود تا اینکه توسط افراد دیگری که برای او کار می‌کردند فهمیدم که او از انجام چنین کاری واقعاً چه منظوری دارد.»

مرد جوان پرسید: «و او چرا این کار را می‌کرد؟»

لوی پاسخ داد: «او می‌خواست مچم را در حین انجام دادن یک کار درست بگیرد و غافلگیرم کند.»

مرد جوان با تعجب سؤال کرد: «او می‌خواست وقتی شما دارید یک کار درست انجام می‌دهید غافلگیرتان کند؟»

لوی در جواب گفت: «بله.»

ما در اینجا شعاری داریم که می‌گوید:

به دیگران کمک کنید

تا به بالاترین حد ظرفیتشان یعنی

استعداد پنهانی خود برسند و بعد آنها

را وقتی که مشغول انجام دادن یک کار

خوب و درست هستند غافلگیر کنید

و مچشان را بگیرید.

لوی در ادامهٔ حرفهایش از مرد جوان سؤال کرد: «در بیشتر سازمان‌ها و ادارات مدیران غالباً وقتشان را برای مچگیری افراد در انجام چه کاری صرف می‌کنند؟»

مرد جوان با خنده گفت: «برای غافلگیر کردن در حین یک کار نادرست!»

لوی جواب داد: «بله کاملاً درست است. ولی در اینجا برعکس رفتار می‌شود و مچگیری زمانی انجام می‌گیرد که مشغول انجام دادن یک کار خوب و صحیح هستیم.»

مرد جوان از این مطالب یادداشت برداشت و سپس پرسید: «آقای لوی، زمانی که مدیر یک دقیقه‌ای شما را حین انجام دادن یک کار درست غافلگیر می‌کند چه اتفاقی می‌افتد؟»

لوی با شادمانی گفت: «او آن موقع اقدام به یک تشویق یک دقیقه‌ای می‌کند.»

مرد جوان پرسید: «منظورتان را توضیح دهید. یعنی چه؟»

«خوب، او زمانی که ببیند شما یک کار درست انجام داده‌اید، اول به شما نزدیک‌تر می‌شود و بعد با شما تماس می‌گیرد. او معمولاً اینطور رفتار می‌کند که دستش را روی شانه شما می‌زند و یا یک تماس دوستانه می‌گیرد.»

مرد جوان پرسید: «وقتی او شما را لمس می‌کند احساس ناراحتی نمی‌کنید؟»

لوی با قاطعیت جواب داد: «نه، ابداً! من با این کار او متوجه می‌شوم که واقعاً برایش مهم هستم و برایم ارزش قائل است و واقعاً مایل است که من در کارهایم موفق شوم.

او می‌گوید و اعتقاد دارد که: «هر چقدر پرسنل و کارمندان در

کارهایشان موفقیت بیشتری کسب کنند، به همان نسبت مدیران در سازمان به درجات بالاتری می‌رسند.»

به هرحال بعد از این تماس کوتاه او بار دیگر با نگاه کردن در چشم‌های شخصی که کار صحیح و درستی را انجام داده به او می‌فهماند که با هم در یک جبهه قرار دارند و خوشحالی و رضایتش را از انجام چنین کار درستی ابراز می‌کند.»

مرد جوان با قطع کردن حرف لوی گفت: «من به یاد ندارم که هرگز شنیده باشم که مدیری چنین کاری را کرده باشد. حتماً این نحوهٔ برخورد برای شما بسیار لذت‌بخش است و شما را خوشحال می‌کند.»

لوی حرف او را تصدیق کرد و گفت: «البته که باعث خوشحالی می‌شود. آن هم به چند دلیل: اول اینکه به محض اینکه کار صحیحی انجام می‌دهیم موردتشویق و تحسین قرار می‌گیریم.»

لوی لبخندی زد و سرش را به طرف میهمان خم کرد و گفت: «یعنی اینکه دیگر لازم نیست منتظر بمانی تا چگونگی اجرای کارت را در بررسی سالانه مرور کنند. منظورم را که می‌فهمی؟»

هر دو مرد لبخند زدند.

مورد دوم اینکه زمانی که کاری را درست انجام می‌دهی دقیقاً به آن اشاره می‌کند و شخص متوجه می‌شود که او صمیمی و یک‌رنگ است و به آنچه که انجام می‌دهی کاملاً واقف است. سوم اینکه مردی باثبات و منطقی است.»

مرد جوان که مایل بود در این باره بیشتر بداند پرسید: «با ثبات و منطقی؟»

آقای لوی پاسخ داد: «بله، چنانچه کاری درست انجام شود و شخص شایستهٔ تشویق و تحسین باشد، بدون اینکه در نظر بگیرد در چه موقعیتی

است و صرف نظر از اینکه شاید در جای دیگری دچار مشکل شده باشد و شرایطش مناسب و مطلوب نباشد، باز هم فردی را که کار صحیحی انجام داده مورد تشویق قرار می‌دهد. ما می‌دانیم که او ممکن است دربارهٔ مسأله‌ای ناراحت و غمگین باشد ولی هرگز اجازه نمی‌دهد که مسایلی اینچنینی در رفتارش تأثیر بگذارد. او در آن لحظه فقط به آن کار درست فکر می‌کند و در برابر آن عکس‌العمل نشان می‌دهد و این در خور تقدیر و ستایش است.»

مرد جوان سؤال کرد: «آیا این تمجیدها و تشویق‌ها وقت زیادی از او نمی‌گیرد؟»

«در واقع نه. به یاد داشته باش که لزومی ندارد کسی را برای مدتی طولانی مورد تحسین و تشویق قرار بدهی تا بفهمد که برایش ارزش قائل شده‌ای و متوجه کار خوب او بوده‌ای. معمولاً می‌توان این کار را در کمتر از یک دقیقه انجام داد. و به همین خاطر است که به آن تشویق یک دقیقه‌ای گفته می‌شود!»

مرد جوان بعد از شنیدن این سخنان، چیزهایی را که آموخته بود در دفترچه‌اش یادداشت کرد.

مرد جوان سؤال کرد: «یعنی او همیشه در کمین است که شما را در حین انجام دادن یک کار درست غافلگیر کند؟»

لوی در جواب گفت: «نه. البته که نه. فقط وقتی که کارت را تازه شروع کرده باشی و یا وقتی که یک کار و پروژه جدید را در دست داشته باشی، او سعی می‌کند که مچت را در حین انجام دادن یک کار درست بگیرد و تشویقت کند. اما وقتی شخص به فوت و فن کارش آشنا شد و راز و رمز آن را فهمید، آن موقع دیگر زیاد او را نمی‌بینی و در اطراف تو پیدایش نمی‌شود.»

مرد جوان پرسید: «برای چه؟»

«برای اینکه شما و او راههای دیگری برای فهمیدن این مسأله که تلاش و فعالیت شما چه موقع قابل تشویق و تمجید است در اختیار دارید. شما می‌توانید به اتفاق هم آمار و ارقام مذکور را در سیستم اطلاعات، یعنی آمار و ارقام فروش، هزینه برنامه‌ها، زمان‌بندی تولید و امور دیگر بررسی کنید.»

لوی در ادامه گفت: «و آنوقت، بعد از مدتی خود شما هم شروع می‌کنید به غافلگیر کردن خود در حین انجام یک کار درست و در نهایت تشویق و تحسین خود. در ضمن شما همیشه به این موضوع فکر می‌کنید که دوباره او چه زمانی امکان دارد مچتان را در حین انجام یک کار درست بگیرد و تشویق‌تان کند و همین مسأله موجب می‌شود که حتی وقتی او دور و برتان هم نیست همچنان به فعالیت انگیزه‌دار خود ادامه دهید.»

«نکتهٔ قابل توجه و جالب این است که من هیچ‌وقت در عمرم این اندازه انرژی برای کارم صرف نکرده‌ام.»

مرد جوان گفت:

«خیلی جالب است! بدین ترتیب، تحسین یک دقیقه‌ای یکی از رموز مدیریت یک دقیقه‌ای شده است.»

لوی با خوشحالی زیادی گفت: «بله درست است.»

او از اینکه می‌دید یک نفر دیگر سعی در آموختن رموز مدیریت یک دقیقه‌ای دارد بسیار خوشحال بود و لذت می‌برد.

مرد جوان با نگاهی به یادداشت‌هایی که برداشته بود سعی داشت به سرعت چیزهایی را که در مورد تشویق‌های یک دقیقه‌ای آموخته است مرور کند.

خلاصه تشویق‌های یک دقیقه‌ای

تشویق‌های یک دقیقه‌ای زمانی کارساز است که شما:

۱- قبلاً به پرسنل و کارمندان زیردست خود توضیح دهید که شما همیشه آمادگی این را دارید که به آنها بگویید نحوهٔ عملکردشان چگونه است.

۲- بلافاصله افراد را مورد تشویق قرار دهید.

۳- دقیقاً به آنها بگویید که کار درستشان چیست.

۴- رضایت و خشنودی خود را از کار درستی که انجام داده‌اند ابراز کنید و به آنها بگویید که انجام چنین کار درستی چطور به مؤسسه و سازمان و افراد دیگری که در آنجا مشغول به‌کار هستند کمک می‌کند.

۵- چند لحظه سکوت کنید و به آنها اجازه دهید که خوشحالی و خشنودی شما را احساس کنند.

۶- آنها را به انجام چنین کارهای درستی تشویق و ترغیب کنید.

۷- با آنها چنان دست بدهید و یا آنها را لمس کنید که متوجه شوند شما از موفقیت‌شان در سازمان یا مؤسسه حمایت خواهید کرد.

مرد جوان با اشتیاق پرسید: «سومین راز چیست؟»

لوی به این همه علاقه و اشتیاق مرد جوان خندید و در حالی که از جای خود برمی‌خاست گفت:

«چرا جواب سؤالت را از خانم براون نمی‌گیری؟ مگر قرار نیست که با او هم ملاقات کنی؟»

مرد جوان گفت: «درست است. به هر جهت از اینکه وقت خودتان را در اختیارم قرار دادید خیلی متشکرم.»

لوی گفت: «خواهش می‌کنم وقت آزاد چیزی است که خیلی در اختیار دارم. همان‌طور که می‌بینی من هم یک مدیر یک دقیقه‌ای هستم.»

جوان لبخند زد. او قبلاً این جملات را در جای دیگری هم شنیده بود. مرد جوان سعی داشت بر روی مسائلی که در حال آموختن آنها بود فکر کند. به همین دلیل از ساختمان بیرون آمد و در محوطهٔ بیرون ساختمان در میان درختانی که در آن حوالی بود شروع به قدم زدن کرد. او دوباره از سادگی و منطقی بودن چیزهایی که شنیده بود دچار بهت و حیرت شده بود. او با خود می‌اندیشید که: «نمی‌توان تأثیر غافلگیر کردن دیگران را وقتی که مشغول انجام دادن یک کار صحیح و درست هستند نادیده گرفت و با آن مخالفت کرد. مخصوصاً به این دلیل که پرسنل کاملاً می‌دانند که چه کاری می‌بایست انجام دهند و درست انجام دادن آن چگونه است.»

او در عین حال با خود فکر می‌کرد که: «اما آیا-واقعاً تحسین یک دقیقه‌ای مفید و کارساز است؟ آیا بکار بردن این نوع مدیریت نتیجه‌بخش است؟»

به تدریج حس کنجکاویش تحریک شد. به همین دلیل نزد منشی مدیر یک دقیقه‌ای برگشت و از خانم متکاف خواهش کرد که قرار ملاقاتش با خانم براون را به صبح فردا موکول کند.

خانم منشی بعد از اینکه با خانم براون تماس گرفت و گوشی را روی تلفن گذاشتن گفت: «صبح فردا خوب است. خانم براون گفت شما هر روزی به جز چهارشنبه صبح می‌توانید با او ملاقات کنید.»

آنگاه مرد جوان تصمیم گرفت به اداره کل مرکزی شرکت واقع در مرکز شهر به ملاقات خانم گومز که یکی از مدیران قسمت‌ها در دفتر مرکزی بود برود و خانم متکاف برای او از خانم گومز یک وقت ملاقات گرفت و جوان ضمن تشکر کردن از خانم منشی از آنجا خارج شد.

ارزیابی:

پس از صرف ناهار، مرد جوان به دفتر مرکزی رفت. در آنجا با خانم گومز که خانمی خوش‌رو و خوش‌برخورد و حدوداً چهل ساله به نظر می آمد ملاقات کرد. بعد از سلام و احوالپرسی، مرد جوان پرسید:

«ممکن است برایم توضیح دهید که نتیجه‌بخش‌ترین عملیات و فعالیت‌های شما در سطح کشور کدام بوده است. من می‌خواهم آنها را با فعالیت‌های مدیر یک دقیقه‌ای مقایسه کنم. چند لحظه بعد پس از شنیدن توضیحات خانم گومز خنده‌اش گرفت.

خانم گومز گفت: «احتیاجی نیست راه دوری بروید برای اینکه مفیدترین و کارآمدترین عملیات ما متعلق به مدیر یک دقیقه‌ای است. او مردی بسیار خوب و فوق‌العاده است، مؤثرترین و فعال‌ترین تأسیسات ما تحت نظارت او فعالیت می‌کنند.»

مرد جوان گفت:

«غیر قابل باور است! آیا او بهترین تجهیزات را در اختیار دارد؟»

خانم گومز در جواب گفت: «خیر. در واقع باید گفت که او از قدیمی‌ترین تجهیزات موجود در شرکت استفاده می‌کند.»

مرد جوان که در مورد شیوهٔ مدیریت پیرمرد دچار سردرگمی شده بود گفت: «بنابراین باید عیب و ایرادی هم در کارش باشد. آیا او تعداد زیادی از کارمندانش را از دست می‌دهد؟ آیا جابه‌جایی پرسنل و افراد زیردستش زیاد است؟»

خانم گومز گفت: «واقعیتش این است که تغییر و تبدیل پرسنل او زیاد است.»

«که اینطور!»

مرد جوان با خود اندیشید که عاقبت تحقیقاتش به جایی رسیده است.

مرد جوان مایل بود در این مورد بیشتر اطلاعات بدست آورد بنابراین سؤال کرد: «وقتی که این افراد از مدیر یک دقیقه‌ای جدا می‌شوند چه می‌کنند و چه بر سرشان می‌آید؟»

بلافاصله خانم گومز پاسخ داد: «مسئولیت یک قسمت را عهده‌دار می‌شوند. به عبارت دیگر آنها بعد از تقریباً دو سال کارکردن با مدیر یک دقیقه‌ای، احساس می‌کنند که دیگر نیازی به مدیر ندارند. مدیر یک دقیقه‌ای در واقع بهترین تأمین کننده و تعلیم دهندهٔ کادر مدیریت ماست. هروقت که ما یک قسمت و پست خالی داشته باشیم که نیاز به یک مدیر کارآمد داشته باشد با او تماس می‌گیریم. او همیشه کسی را برای معرفی و قبول کردن چنین مسئولیت‌هایی در اختیار دارد.»

مرد جوان با تعجب و حیرت از چیزهایی که شنیده بود، از خانم گومز به خاطر وقتی که به او اختصاص داده بود تشکر کرد، ولی پاسخی که این بار شنید متفاوت بود:

«خیلی خوشحال شدم که فرصت کردم امروز با شما ملاقات کنم. بقیهٔ روزهای هفتهٔ ما واقعاً پرمشغله است. ای کاش می‌توانستم بفهمم که راز مدیر یک دقیقه‌ای چیست؟ همیشه دلم می‌خواهد که به آنجا بروم و او را از نزدیک ببینم ولی هنوز فرصتی پیش نیامده است.»

مرد جوان با لبخند گفت: «هروقت که این رموز را کشف کنم حاضرم به عنوان هدیه آن را به شما تقدیم کنم. همانطور که او دارد این رموز را به من هدیه می‌کند.»

خانم گومز خندید و گفت: «واقعاً هدیهٔ باارزش و گرانبهایی است و من با کمال میل آن را می‌پذیرم.»

آنگاه با نگاهی به دوروبر اتاق کار شلوغ خود کرد و گفت: «هرچقدر هم که به من کمک شود باز هم کم است.»

مرد جوان دفتر کار خانم گومز را ترک کرد و وارد خیابان شد.

مدیر یک دقیقه‌ای به راستی مرد جالبی بود و مرد جوان از نحوهٔ عملکرد و شیوه‌های کاربردی او واقعاً دچار حیرت شده بود.

مرد جوان به دلیل هیجانی که داشت و می‌خواست هرچه زودتر سومین راز مدیر یک دقیقه‌ای را بداند شب ناآرامی را گذرانده بود.

راز سوم: توبیخ و تنبیه‌های یک دقیقه‌ای

صبح روز بعد رأس ساعت ۹ وارد دفتر کار خانم براون شد. او زنی حدوداً پنجاه ساله به نظر می‌آمد. وی با خوشرویی و صمیمیت به او خوش‌آمد گفت.

مرد جوان مثل همیشه عبارت «او مرد بسیار خوب و فوق‌العاده‌ای است مگر نه؟» را شنید. ولی اکنون می‌توانست با قاطعیت بگوید، «بله همینطور است!»

خانم براون سؤال کرد: «آیا او در مورد اینکه یک مدیر یک دقیقه‌ای است با شما صحبت کرد؟»

مرد جوان با خنده گفت: «تنها چیزی که در این یکی دو روز شنیده‌ام.» و در حالی که هنوز فکر می‌کرد شاید جوابی متفاوت از دیگران بشنود سؤال کرد: «حقیقت که ندارد؟»

«بهتر است باور کنید که یک واقعیت است من خیلی کم او را می‌بینم.»

مرد جوان سؤال کرد: «یعنی جدای از برنامهٔ ملاقات‌های هفتگی با او تماسی ندارید؟»

خانم براون در جواب گفت: «خیلی بندرت. البته به استثناء وقتی که کاری را اشتباه انجام داده باشم.»

مرد جوان حیرت‌زده پرسید: «یعنی هروقت شما یک کار اشتباه بکنید او را ملاقات می‌کنید؟»

خانم براون گفت: «بله. خوب نه کاملاً. ولی تقریباً و گاهی.»

«اما من فکر می‌کردم که شعار اصلی اینجا این است که افراد را در حین انجام یک کار درست و صحیح غافلگیر کن.»

خانم براون گفت: «بله همینطور است، ولی لازم است شما چیزهایی را دربارهٔ من بدانید.»

مرد جوان سؤال کرد: «چه چیزی را؟»

«من سالهای زیادی است که در اینجا مشغول به کار هستم و به همهٔ ریزه‌کاری‌های این سازمان آشنا هستم و آنها را می‌دانم. به همین خاطر دیگر نیازی نیست که مدیر یک دقیقه‌ای برای تعیین و تنظیم اهداف یک دقیقه‌ای وقت زیادی را با من صرف کند. در صورتی که به هدف جدیدی نیاز پیدا کنیم من غالباً هدف‌های مورد نظرم را می‌نویسم و برای او می‌فرستم.»

مرد جوان سؤال کرد: «آیا هدف‌های خود را به طور جداگانه بر روی یک صفحه کاغذ یادداشت می‌کنید یعنی هرکدام از اهداف در یک برگ؟»

«دقیقاً، آن هم فقط در ۲۵۰ کلمه یا کمتر که برای خواندن آن فقط یک دقیقه یا کمتر زمان لازم باشد.

مطلب مهم دیگری که دربارهٔ من بهتر است بدانی این است که من عاشق کارم هستم. به همین خاطر غالباً بیشتر تمجیدها و تشویق‌های یک دقیقه‌ای را خودم در مورد خودم انجام می‌دهم. من اعتقادم این است که می‌بایست خودم به فکر خودم باشم اگر اینطور نباشی پس چه کسی به فکر تو خواهد بود و چه توقعی می‌توانی از دیگران داشته باشی؟

یکی از دوستانم شعاری دارد که من همیشه آن را به یاد دارم و آن را به کار می‌بندم: "اگر تو در بوق خودت ندمی، دیگری از آن استفاده می‌کند و در آن می‌دمد."»

مرد جوان لبخند زد. از شوخ‌طبعی و طنز خانم میانسالی که مقابلش نشسته بود خوشش آمده بود. پرسید:

«آیا اصلاً مدیرتان شما را مورد تشویق و تمجید قرار می‌دهد؟»

خانم براون پاسخ داد: «گاهی اما احتیاجی نیست که او این کار را همیشه انجام دهد، برای اینکه من همیشه در این مورد از او جلوترم، حتی

بعضی وقت‌ها من از او می‌خواهم که مرا مورد تشویق قرار دهد.»

مرد جوان پرسید: «با چه جرأتی چنین کاری می‌کنید؟»

«خیلی راحت و آسان. دقیقاً مثل این است که در یک شرطبندی شرکت کنم که نتیجه‌ای جز مساوی و یا پیروزی ندارد، نکتهٔ قابل توجه این که در این شرطبندی اصلاً باخت وجود ندارد. چنانچه او مرا مورد تشویق قرار دهد در واقع برنده شده‌ام.»

مرد جوان حرف او را قطع کرد و گفت: «اما اگر مورد تحسین قرار نگیرید چه؟»

خانم براون در جواب گفت: «آن وقت یعنی اینکه مساوی کرده‌ام. مگر قبل از درخواستم آن را داشتم؟»

مرد جوان در حالی که مشغول یادداشت برداشتن از فلسفهٔ خانم براون بود لبخندی زد و سؤال کرد: «شما گفتید چنانچه کار اشتباهی انجام دهید مدیر یک دقیقه‌ای به دیدن شما می‌آید و اوقاتی را با شما می‌گذراند این یعنی چه؟»

خانم براون گفت: «خیلی ساده است.»

مرد جوان گفت: «فکرش را می‌کردم که این جواب را بدهید.»

خانم براون خندید و گفت:

«وقتی کاری را برای یک مدتی انجام می‌دهی و دقیقاً می‌دانی که چطور می‌بایست آن را خوب و درست انجام بدهی، با این حال مرتکب اشتباه می‌شوی می‌بایست با عکس‌العمل سریع مدیر یک دقیقه‌ای روبه‌رو شوی.»

مرد جوان سؤال کرد: «او چه عکس‌العملی نشان می‌دهد؟»

«او همین که متوجه اشتباهم بشود به دیدنم می‌آید. اول کار اشتباهم را مورد بررسی قرار می‌دهد و حقایق آن را در می‌یابد تا از اشتباه و خطایی

که اتفاق افتاده اطمینان پیدا کند و بعد شاید دستش را روی شانه‌ام بگذارد و یا فقط به این طرف میز کارم بیاید.»

مرد جوان پرسید: «آیا این طرز برخورد شما را ناراحت نمی‌کند؟»

«البته که باعث ناراحتیم می‌شود، به خاطر اینکه دقیقاً می‌دانم که می‌بایست منتظر چه چیزی باشم، مخصوصاً که لبخندی هم بر چهره ندارد.

او مستقیم در چشمهایم نگاه می‌کند و اشتباهم را به من یادآوری می‌کند. آنگاه احساس خود را دربارهٔ رخ دادن این اشتباه به من نشان می‌دهد و در واقع مرا در عصبانیت، رنجیدگی، ناراحتی و یا هر حس دیگری که دارد شریک می‌کند.»

مرد جوان پرسید: «این کار چقدر طول می‌کشد؟»

خانم براون پاسخ داد: «فقط ۳۰ ثانیه ولی بعضی وقتها برایم بی‌نهایت طولانی به نظر می‌رسد.»

مرد جوان احساس خود را به خاطر آورد. در زمانی که مدیر یک دقیقه‌ای با جملاتی روشن و واضح گفته بود چقدر از اینکه نمی‌توانید تصمیم قاطعی بگیرید ناراحتم.

مرد جوان در حالی که بر روی صندلی خود جابه‌جا می‌شد سؤال کرد: «و بعد چه می‌شود؟»

«او می‌گذارد چیزهایی را که گفته در چند لحظه‌ای که سکوت برقرار است کاملاً هضم کنی و آن هم چه هضم کردنی!»

مرد جوان پرسید: «و بعد از آن؟»

«بعد از آن دقیقاً به چشمهایم نگاه می‌کند و مرا متوجه می‌کند که کاملاً به توانایی‌های من آگاه است و می‌داند که چه آدم لایق و کارآمدی هستم. او سعی دارد کاری کند که من متوجه باشم که فقط به این علت از من

ناراحت و عصبانی است که برایم احترام زیادی قائل است و برایش باورکردنی نیست که چنین اشتباهی بکنم، او می‌گوید که مایل است در آینده و تا هر وقتی که من بپذیرم که او اشتباه را تحمل نمی‌کند با من همکاری خواهد کرد و مرا خواهد دید.»

مرد جوان با قطع کردن حرف او گفت: «چنین برخوردی واقعاً انسان را به فکر می‌اندازد.»

خانم براون با تکان دادن سرش گفت: «دقیقاً همینطور است.»

مرد جوان کاملاً متوجه حرف‌های خانم براون شده بود. او با عجله مشغول یادداشت کردن مطالبی در دفترچه‌اش بود و می‌دانست که زیاد طول نمی‌کشد که او مجدداً نکات مهمی را بیان خواهد کرد.

خانم براون گفت: «اول از همه او همین که متوجه شود در کاری دچار اشتباه شده‌ام و خطایی از من سر زده است بلافاصله مرا مورد توبیخ قرار می‌دهد. بعد چون دقیقاً می‌داند که در کجای کارم دچار اشتباه شده‌ام من می‌فهمم که او کاملاً روند کاری را تحت نظر دارد و هر خطا یا اشتباهی که مرتکب بشوم قابل چشم‌پوشی و اغماض نیست. سوم اینکه، چون او مستقیماً به شخصیت من اهانت نمی‌کند و فقط عملکرد اشتباهم را مورد سرزنش قرار می‌دهد، برایم آسان‌تر است که اشتباهم را بپذیرم و حالت تدافعی نگیرم و دیگر سعی نمی‌کنم که اشتباهم را به گردن او یا کس دیگری بیندازم. من واقعاً اعتقاد دارم که او منصفانه و بی‌غرض رفتار می‌کند و متوجه هستم که او کاملاً منطقی با مسأله برخورد می‌کند.»

«آیا معنی کار او این است که او شما را به جهت کار اشتباهی که کرده‌اید مورد سرزنش قرار می‌دهد اگرچه در جای دیگری به وظایف خود درست عمل کرده‌اید؟»

خانم براون گفت: «بله.»

مرد جوان سؤال کرد: «آیا واقعاً همهٔ این اتفاقات در عرض یک دقیقه رخ می‌دهد؟»

خانم براون جواب داد:

«اغلب و وقتی که تمام شود، دیگر واقعاً تمام شده است. سرزنش یک دقیقه‌ای زیاد طولانی نیست ولی به شما قول می‌دهم که هرگز آن را از یاد نمی‌برید و غالباً دیگر آن اشتباه را برای بار دوم تکرار نمی‌کنید.»

مرد جوان گفت:

«فکر می‌کنم مقصودتان را متوجه شده باشم. متأسفانه من از او خواستم...»

خانم براون به میان حرف او آمد و گفت:

«امیدوارم که از او نخواسته باشید که حرفش را دوباره برایتان تکرار کند.»

مرد جوان با شرمندگی گفت:

«با کمال تأسف همین‌طور است.»

«پس در واقع طعم یک سرزنش یک دقیقه‌ای را چشیده‌اید! اگرچه فکر می‌کنم به جهت اینکه شما صرفاً یک مهمان بوده‌اید، مورد سرزنش نسبتاً ملایمی قرار گرفته‌اید.»

«نمی‌دانم که می‌شود آن را یک سرزنش ملایم نامید یا نه، ولی به هر جهت دیگر تصمیم ندارم که از او بخواهم حرفش را دوباره برایم تکرار کند. این کار یک اشتباه بزرگ بود.»

و بعد در حالی که افکار خود را با صدای بلند بر زبان می‌آورد گفت:

«نمی‌دانم آیا مدیر یک دقیقه‌ای هرگز دچار اشتباه می‌شود یا نه. اینطور به نظر می‌آید که او کاملاً بی‌نقص و کامل است.»

خانم براون خندید و گفت:

«خیلی کم اتفاق می‌افتد که اشتباهی مرتکب شود. ولی آدم شوخ و بذله‌گویی است. به عنوان مثال بعضی وقت‌ها که از یاد می‌برد قسمت دوم یا پایانی سرزنش یک دقیقه‌ای را اجرا کند، ما این موضوع را به او یادآوری می‌کنیم و دربارهٔ آن با او شوخی می‌کنیم. البته وقتی که اوضاع و احوالمان بهتر شد و از سرزنش یک دقیقه‌ای خلاص شدیم.

مثلاً شاید بعداً با او تماس بگیریم و به او بگوییم که به اشتباه خود پی برده‌ایم و با خنده از او بخواهیم قسمت دوم را یعنی تحسین و تشویق بعد از سرزنش را در موردمان اعمال کند.»

مرد جوان سؤال کرد: «و او چه می‌کند؟»

«او اغلب می‌خندد و می‌گوید از اینکه فراموش کرده به ما یادآوری کند که انسان خوبی هستیم واقعاً متأسف است.»

مرد جوان سؤال کرد: «بنابراین آیا شما می‌توانید هم تمجید و هم توبیخ را با خنده تحمل کنید؟»

خانم براون گفت:

«البته. ببین او ارزش توانایی خندیدن را به کارهای اشتباهمان به ما آموخته است. همین مسأله باعث می‌شود که بتوانیم با کار و حرفهٔ خود بهتر روبه‌رو شویم و کمک بزرگی برای پیشرفت در کارمان است.»

مرد جوان با شور و اشتیاق گفت:

«چقدر خوب و عالی! چگونه این کار را آموختید؟»

خانم براون در جواب گفت: «خیلی آسان و راحت. با دیدن اعمال و رفتار خود مدیر یک دقیقه‌ای وقتی که اشتباهی مرتکب می‌شود.»

جوان با تعجب پرسید:

«یعنی او هم درست مثل شما وقتی که اشتباه می‌کند به اشتباه خود می‌خندد؟»

خانم براون در جواب گفت:

«البته نه همیشه. او هم مثل بقیه است. گاهی اوقات خیلی سختگیری می‌کند، ولی اغلب این کار را می‌کند. وقتی او به اشتباه خودش می‌خندد تأثیر خوبی بر روی اطرافیانش می‌گذارد.»

مرد جوان گفت: «او واقعاً انسانی منطقی و با اعتماد به نفس است.»

خانم براون در جواب گفت: «دقیقاً همین‌طور است.»

مرد جوان تحت تأثیر قرار گرفته بود. او ارزش چنین مدیری را برای یک سازمان احساس می‌کرد. بنابراین پرسید:

«چرا اعتقاد دارید که سرزنش‌های مدیر یک دقیقه‌ای تا این اندازه برای سازمان مفید است؟»

خانم براون در جواب گفت: «بهتر است که در این باره با خود مدیر یک دقیقه‌ای صحبت کنی و از او بپرسی.»

و بعد از پشت میزش برخاست و مرد جوان را تا جلوی در بدرقه کرد.

وقتی که مرد جوان از او به خاطر اوقاتی که با او صرف کرده بود تشکر کرد، خانم براون با لبخند و گشاده‌رویی گفت:

«خودت که جواب این حرف را می‌دانی!»

و بعد هر دو خندیدند.

مرد جوان حالا کم‌کم خود را مثل یک خودی و آشنا به آن محیط احساس می‌کرد. وقتی که به راهرو رسید، متوجه شد که در وقت کمی که با خانم براون گذرانده، چقدر اطلاعات مفید دریافت کرده است.

او به حرف‌های خانم براون فکر می‌کرد. همه چیز کاملاً ساده به نظر می‌آمد. او مراحل مختلف توبیخ را در ذهن خود مرور می‌کرد و آنچه را که یک نفر باید در هنگام غافلگیر کردن یک فرد باتجربه در حال غلط انجام دادن کاری انجام دهد بررسی می‌کرد.

خلاصه توبیخ و تنبیه یک دقیقه‌ای:

سرزنش یک دقیقه‌ای وقتی تأثیرگذار است که:

۱- قبلاً به افراد تذکر داده شود که احساس خود را در مورد چگونگی نحوهٔ عملکردشان بطور کاملاً مشخص و واضح بیان خواهید کرد.

«نیمهٔ اول سرزنش»

۲- بلافاصله فرد خاطی را مورد سرزنش قرار دهید.

۳- اشتباه فرد خاطی را صراحتاً بیان کنید.

۴- با جملاتی کاملاً واضح و روشن به آنها توضیح دهید که اشتباهاتشان چه بوده و احساس خود را در مورد آن ابراز کنید.

۵- با چند ثانیه سکوت ناراحت‌کننده به آنها این فرصت را بدهید تا ناراحتی و حال بد شما را کاملاً احساس کنند.

«نیمهٔ دوم سرزنش»

۶- با آنها به مهربانی دست بدهید و یا به نحوی لمسشان کنید تا احساس کنند که در کنارشان هستید و به آنها نزدیکید.

۷- به آنها خاطرنشان کنید که چقدر برایتان مهم و باارزشند.

۸- به آنها متذکر شوید که به نظر شما انسان‌های خوبی هستند و تنها کار اشتباهشان را تأیید نمی‌کنید.

۹- خودتان درک کنید که زمانی که سرزنش یک دقیقه‌ای پایان پذیرفته، همه چیز تمام شده است.

مرد جوان اگر خودش سرزنش یک دقیقه‌ای را تجربه نکرده بود، نمی‌توانست تأثیر آن را باور کند. بدون شک او خود نیز از این تجربه

احساس ناراحتی کرده بود و اصلاً مایل نبود که دوباره چنان اشتباهی را مرتکب شود. ولی در عین حال می‌دانست که هر شخصی گاهی اوقات مرتکب اشتباه می‌شود و این امکان وجود دارد که دوباره مورد سرزنش قرار بگیرد. اما متوجه بود که اگر این توبیخ از طرف یک مدیر یک دقیقه‌ای انجام بگیرد حتماً منصفانه خواهد بود و در واقع عکس‌العملی است نسبت به عملکرد نادرست او بدون اینکه به شخصیتش لطمه‌ای وارد شود.

همان‌طور که به طرف دفتر کار مدیر یک دقیقه‌ای می‌رفت به سادگی روش مدیریت یک دقیقه‌ای فکر می‌کرد.

هر سه راز مدیریت یک دقیقه‌ای منطقی به نظر می‌آمدند:

هدف‌های یک دقیقه‌ای، تشویق‌های یک دقیقه‌ای و توبیخ‌های یک دقیقه‌ای.

اما به خود گفت: «دلیل تأثیر آنها چیست؟ دلیل اینکه مدیر یک دقیقه‌ای کارآمدترین مدیر شرکت است چیست؟»

مدیر یک دقیقه‌ای توضیح می‌دهد:

هنگامی که مقابل دفتر مدیر یک دقیقه‌ای رسید، خانم متکاف گفت: «می‌توانید وارد شوید، ایشان منتظر برگشتن شما بودند.»

وقتی که مرد جوان وارد دفتر مدیر یک دقیقه‌ای شد بار دیگر متوجه شد که آنجا چقدر تمیز و منظم است. مدیر یک دقیقه‌ای با لبخند گرمی از او استقبال کرد. مدیر پرسید:

«بسیار خوب، از این گشت و گذار چه چیزهایی آموختی؟»

مرد جوان بااشتیاق گفت: «خیلی چیزها!»

مدیر ضمن تشویق او گفت: «خوب، برایم تعریف کن چه چیزهایی آموختی.»

«من حالا می‌فهمم که چرا شما خود را یک مدیر یک دقیقه‌ای می‌نامید.

شما هدف‌های یک دقیقه‌ای را با کمک کارمندان‌تان تنظیم می‌کنید تا آنها بفهمند که چه کاری از آنها می‌خواهید و نحوهٔ اجرای درست را به آنها می‌گویید و آنها می‌دانند که توقع شما چیست و برای چه کاری می‌بایست جوابگو باشند. آن‌وقت شما سعی می‌کنید که مچشان را وقتی که مشغول انجام دادن یک کار خوب و صحیح هستند بگیرید و آنها را مورد تشویق و تحسین یک دقیقه‌ای قرار دهید و سرانجام چنانچه همهٔ توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم را برای درست انجام دادن کاری داشته باشند ولی آن را صحیح انجام ندهند و مرتکب اشتباه شوند، مورد سرزنش‌های یک دقیقه‌ای شما قرار می‌گیرند.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «نظرت در مورد این شیوه چیست؟»

مرد جوان گفت: «از این همه سادگی متعجبم و همین‌طور از مثمرثمر بودن آن. اطمینان دارم که این شیوه برای شما مؤثر بوده است.»

مدیر گفت: «چنانچه شما هم بخواهید از این شیوه استفاده کنید، برای شما نیز مثمرثمر است.»

«شاید همین‌طور باشد، ولی برای اینکه بتوانم از این شیوه درست استفاده کنم، باید در مورد آن بیشتر بدانم.»

«مرد جوان، درست می‌گویی. هرچقدر انسان بیشتر سعی کند تا بداند که چرا چیزی مفید است در استفاده از آن راحت‌تر عمل می‌کند. به همین دلیل خوشحال می‌شوم در مورد چیزهایی که می‌دانم برایت توضیح دهم. مایلی از کجا شروع کنی؟»

«قبل از هر چیز، می‌خواهم بدانم زمانی که شما از مدیریت یک دقیقه‌ای صحبت می‌کنید، آیا واقعاً مقصودتان این است که تمامی کارهایی که به عنوان یک مدیر باید انجام دهید حتماً فقط یک دقیقه طول بکشد؟»

«خیر. همیشه اینطور نیست. ما بدین‌وسیله می‌خواهیم بگوییم که مدیریت آنقدرها هم کار سخت و پیچیده‌ای نیست، همین‌طور می‌خواهیم بیان کنیم که مدیریت بر افراد کار زیاد وقت‌گیری نیست. بدین ترتیب، وقتی که من می‌گویم مدیریت یک دقیقه‌ای، شاید برای هرکدام از رموز سه‌گانهٔ مدیریت یک دقیقه‌ای، مثل تنظیم اهداف یک دقیقه‌ای، به بیشتر از یک دقیقه وقت نیاز باشد. اما این صرفاً یک جملهٔ نمادین است. با همهٔ اینها، خیلی وقت‌ها فقط یک دقیقه وقت صرف آن می‌کنیم.

بگذارید یکی از شعارهایی را که من همیشه روی میز کارم آن را نگاه می‌دارم به شما نشان بدهم.»

مرد جوان وقتی به روی میز نگاه کرد این نوشته را دید:

بهترین دقیقه‌ای

که من می‌گذرانم آن دقیقه‌ای است

که برای تعلیم و تربیت افراد

صرف می‌شود.

مدیر گفت:

«نکتهٔ جالب این است که بیشتر مؤسسات و شرکت‌ها معمولاً ۵۰ تا ۷۰ درصد پولشان را بابت حقوق کارمندان صرف می‌کنند در حالی که حتی یک درصد از بودجه خود را برای تعلیم و آموزش آنها هزینه نمی‌کنند. در واقع برای بیشتر این شرکت‌ها حفظ و نگهداری تجهیزات و ساختمان اداری‌شان بسیار باارزش‌تر از حفظ و نگهداری کارمندان‌شان و هزینه کردن برای رشد و ترقی آنهاست.»

مرد جوان گفت: «من قبلاً هیچ‌وقت به این مسأله نیندیشیده بودم. اما اگر واقعاً این کارمندان هستند که نتایج را عاید شرکت می‌کنند بنابراین حتماً باید بر روی آنها سرمایه‌گذاری شود.»

مدیر گفت: «قطعاً همین‌طور است. ای کاش آن زمان که من مشغول کار شدم کسی بود که بر روی من سرمایه‌گذاری می‌کرد.»

مرد جوان سؤال کرد: «منظورتان چیست؟»

«به این خاطر که در بیشتر مؤسساتی که من کار می‌کردم اکثر اوقات نمی‌دانستم که چه کاری از من می‌خواهند و هیچ‌کس هم زحمت گفتن آن را به خود نمی‌داد. مثلاً اگر از من سؤال می‌شد که آیا خوب کار می‌کنم یا نه، می‌گفتم «نمی‌دانم» و یا «فکر می‌کنم که کارم را درست انجام می‌دهم». یا اگر از من می‌پرسیدند که چرا اینطور فکر می‌کنم جواب می‌دادم «به این خاطر که تازگی‌ها مدیرم ایرادی از من نگرفته است» و یا «خبری نیست، این خودش خبر خوبی است». دقیقاً انگیزهٔ اصلی من این بود که فقط تنبیه و توبیخ نشوم.»

جوان گفت: «واقعاً جالب است. ولی فکر می‌کنم نتوانسته‌ام که منظور شما را درک کنم.»

بعد با هیجان اضافه کرد:

«اگر شما اجازه دهید می‌خواهم چند سؤال از شما بپرسم. چنانچه جواب بعضی از سؤالهایم را بگیرم شاید کمکی باشد تا بتوانم بهتر مسائل را درک کنم. بگذارید از تنظیم هدف‌های یک دقیقه‌ای شروع کنم. چرا این مسأله اینقدر دارای اهمیت است؟»

چرا تعیین هدف‌های یک دقیقه‌ای تأثیرگذارند؟

مدیر گفت: «بسیار خوب. پس شما می‌خواهید بدانید که چرا تنظیم هدف‌های یک دقیقه‌ای تا این اندازه مهم است.»

سپس از جایش برخاست و شروع به قدم زدن در طول و عرض دفتر کارش کرد.

«بگذار برایت مثالی بزنم زیرا فکر می‌کنم برای درک اهمیت تنظیم هدف‌های یک دقیقه‌ای کمکت خواهد کرد. من در شرکت‌ها و مؤسسات زیادی کار کردم و در طول آن سالها پرسنل بی‌انگیزهٔ زیادی را دیدم. اما هیچ‌وقت کسی را ندیدم که بعد از اتمام ساعت کارش بدون انگیزه باشد. اینطور به نظر می‌آمد که بعد از پایان ساعت کار هرکس برای انجام دادن کاری دارای انگیزه است. مثلاً یک شب که در باشگاه کارمندان سرگرم بازی بولینگ بودم با تنی چند از «کارمندان مسأله‌دار» آخرین مؤسسه‌ای که در آن مشغول به کار بودم برخورد کردم. یکی از مشکل‌دارترین کارمندان که من او را کاملاً به خاطر دارم، گوی بولینگ را در دست گرفت و به سوی خط شروع رفت و آن را پرتاب کرد. سپس شروع به داد و فریاد کرد و از خوشحالی به بالا و پایین می‌پرید. به نظر شما چرا او این کار را می‌کرد و آنقدر خوشحال بود؟»

«خوب حتماً به خاطر اینکه توانسته بود با آن پرتاب تمام دوک‌ها را بیندازد!»

«دقیقاً. به نظر شما چرا او و افراد دیگر دربارهٔ کارشان تا این اندازه هیاهو ندارند و هیجان‌زده نمی‌شوند؟»

مرد جوان خندید و گفت:

«متوجه منظورتان شدم به این دلیل که آنها نمی‌دانند که دوک‌ها در کجا قرار دارند. چنانچه دوکی وجود نداشته باشد یک بولینگ‌باز تا چه وقت

می‌تواند به بازی ادامه دهد و گوی را بی‌هدف بغلطاند؟»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «کاملاً درست است. حالا می‌توانی بفهمی که در اکثر مؤسسات چه خبر است. عقیدهٔ من این است که قریب به اتفاق مدیران می‌دانند که از افرادشان چه می‌خواهند. مشکل آنها این است که زحمت بازگویی خواسته‌هایشان را به زبانی که برای پرسنل قابل فهم باشد به خود نمی‌دهند. فرض این مدیران این است که افراد وظایف خود را می‌دانند ولی من هرگز در تنظیم اهداف یک دقیقه‌ای چیزی را فرض نمی‌کنم.»

«بنابراین وقتی شما فرض کنید که کارمندان می‌دانند وظایفشان چیست و چه چیزی از آنها انتظار دارید، درست مثل این است که شما یک نوع بازی بولینگ بدون نتیجه را برایشان آماده کرده باشید. شما دوک‌ها را چیده‌اید، اما به محض اینکه بازیکن گوی را می‌غلطاند، پردهٔ تیره و کدری جلوی دید او را می‌گیرد، سپس او صدای برخورد گوی را با دوک‌ها می‌شنود، ولی نمی‌داند چند تا از دوک‌ها را انداخته است و از نتیجهٔ آن بی‌خبر است.

چنانچه از او بپرسی که نتیجهٔ کارت چه بود در جواب خواهد گفت: نمی‌دانم ولی حس خوبی دارم.

این دقیقاً مثل این است که در شب گلف بازی کنی. تعداد زیادی از دوستانم دیگر گلف بازی نمی‌کنند و وقتی از آنها پرسیدم چرا؟ می‌گویند «چون زمین‌های گلف بسیار شلوغ است.» من به آنها گفتم چرا شبها بازی نمی‌کنید آنها به حرفم خندیدند و گفتند وقتی در شب نمی‌توانند حفره‌ها و پرچم‌ها را ببینند چطور چنین کاری را بکنند؟

این دقیقاً مثل بازی فوتبال است. چنانچه دروازه‌ای وجود نداشته باشد تا توپ به سمت آن شوت شود، چه کسی حاضر به تماشا کردن

فوتبال می‌شود؟»

«بله متوجه‌ام! ولی چرا اینگونه است؟»

«به دلیل اینکه اولین انگیزهٔ هر انسانی دیدن و رسیدن به نتیجه است. ضرب‌المثلی هست که می‌گوید: "**امتیاز صبحانهٔ قهرمان است.**"

در واقع این نتیجهٔ کار است که باعث تکاپو و تلاش ما می‌شود. با کمال تأسف، وقتی که بیشتر مدیران می‌فهمند که گرفتن نتیجه انگیزهٔ اصلی پرسنل است، معمولاً آنها نوع سومی از بولینگ را برایشان تدارک می‌بینند.

زمانی که بازیکن به جلوی خط می‌رود تا توپ را بغلطاند، دوک‌ها در جای خود هستند و آن پردهٔ تیره هم وجود دارد ولی عامل دیگری، هم در این بازی وارد شده است؛ مدیر یا ناظری که در پشت پرده ایستاده است و زمانی که بازیکن گوی را پرتاب می‌کند صدای برخورد گوی را با دوک‌ها می‌شنود و در اینجا مدیر انگشت خود را بالا می‌گیرد و عدد دو را نشان می‌دهد. آیا در واقع مقصود او این است که بازیکن فقط دو دوک را انداخته است؟»

مرد جوان لبخندی زد و گفت: «خیر. منظور آنها در واقع این است که ۸تای آن را از دست داده است.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بله، کاملاً درست گفتی!»

«سؤالی که من همیشه از خودم می‌پرسم این است که چرا نباید مدیر آن پرده را کنار بزند تا هم خودش و هم پرسنلش بتوانند دوک‌ها را ببینند. می‌دانی دلیلش چیست و چرا این کار را نمی‌کند؟ چون او می‌خواهد تابع این سنت کهنهٔ امریکایی یعنی "ارزیابی عملکرد"، باشد. در واقع منتظر است که زمان رسیدگی سالیانه برسد و همهٔ خطاها و اشتباهات فرد را به رخش بکشد.»

مرد جوان با تجب پرسید: «یعنی واقعاً در انتظار فرا رسیدن ارزیابی سالانه هستند؟»

«بله. مدیران اینچنینی هرگز به کارمندانشان نمی‌گویند که از آنها چه انتظاری دارند و آنها را به حال خود رها می‌کنند و وقتی که افراد کار را مطابق میل آنها انجام ندهند آنها را به صلابه می‌کشند.»

مرد جوان به حقایق نظریات مدیر پی برده بود، به همین دلیل پرسید: «برای چه چنین کاری می‌کنند؟»

«به دلیل اینکه خود را موجه جلوه دهند.»

مرد جوان پرسید: «برای چه می‌خواهند وجه خودشان را بالا ببرند. منظورشان از انجام دادن چنین کاری چیست؟»

«به نظرت چنانچه موقع بررسی و ارزیابی عملکرد سالیانهٔ افراد، همهٔ آنها را در بالاترین سطح قرار دهی، از نظر بالادستی‌ها چگونه مدیری هستید؟»

«مثل یک مدیر بی‌عرضه و ضعیف. کسی که ظاهراً نمی‌تواند بین عملکرد خوب و بد تفاوتی قائل شود.»

مدیر گفت: «دقیقاً همین‌طور است. در بیشتر سازمان‌ها برای اینکه یک مدیر لایق و شایسته قلمداد شوی، باید مچ بعضی از افرادت را هنگامی که کار غلطی انجام می‌دهند بگیری. باید عدهٔ کمی پرسنل خوب و ورزیده داشته باشی، تعدادی هم بازنده و ضعیف، بقیه را هم مابین این دو گروه بگذاری. ببین ما در این کشور یک بینش "منحنی توزیع معمولی" داریم. به خاطر دارم که روزی به مدرسهٔ پسرم رفته بودم، دیدم که یکی از معلمین پایهٔ پنجم در حال گرفتن امتحان از شاگردانش بود و از آنها می‌خواست که مرکز ایالات مختلف آمریکا را بنویسند. وقتی از او پرسیدم که چرا چند نقشه در اطراف اتاق نمی‌گذاری تا دانش‌آموزان

بتوانند نقشه را در طول امتحان ببینند، در جواب گفت: «من نمی‌توانم چنین کاری بکنم برایح اینکه اگر چنین کاری بکنم همهٔ بچه‌ها نمرهٔ ۱۰۰ می‌گیرند. او طوری حرف می‌زد که انگار اگر چنین اتفاقی رخ دهد بسیار ناراحت‌کننده و بد است.

به خاطر دارم که یکبار در جایی خواندم که کسی از "انیشتین" شماره تلفنش را پرسید و او به سراغ دفتر تلفنش رفت تا آن را پیدا کند.»

مرد جوان خندید و گفت: «شوخی می‌کنید؟»

«نه، کاملاً جدی می‌گویم. انیشتین[1] گفت که هرگز مغزش را برای اطلاعاتی که می‌شود آنها را در جای دیگری پیدا کرد، انباشته نمی‌کند.

حالا اگر شما دلیل این کار را نمی‌دانستید دربارهٔ او یعنی کسی که برای گفتن شماره تلفنش به دفترچهٔ تلفن خود رجوع می‌کند چگونه فکر می‌کردید؟ آیا از نظر شما او یک آدم برنده بود یا یک بازنده؟»

مرد جوان لبخندی زد و گفت: «یک بازنده واقعی.»

مدیر گفت: «بله. من هم همین‌طور فکر می‌کردم. ولی ما هر دو اشتباه می‌کردیم مگر نه؟»

مرد سخنان او را با تکان دادن سر تأیید کرد.

«هرکسی می‌تواند به راحتی مرتکب چنین اشتباهی شود.»

مدیر پس از گفتن این حرف تابلویی را که برای خودش درست کرده بود به میهمان جوانش نشان داد و گفت: «به این نگاه کن.»

1- Albert Einstein

هرکسی ذاتاً بااستعداد و نیرومند
است، عده‌ای از مردم ظاهری
ضعیف و بی‌استعداد دارند، پس
اجازه ندهید که ظاهر افراد
شما را فریب دهد.

مدیر گفت:

«ببینید، شما به عنوان یک مدیر، می‌توانی سه انتخاب داشته باشی.

انتخاب اول: شما می‌توانی افراد کارآزموده و قوی را استخدام کنی. یافتن چنین افرادی سخت و مشکل است و پول زیادی هم باید به آنها بدهی.

انتخاب دوم: افرادی را انتخاب کن که توانایی و استعداد لازم را برای آموختن داشته باشند. بدین‌وسیله تو می‌توانی آنها را به روشی تنظیم شده و معین آموزش دهی. آنها را پرورش دهی و از آنها یک نیروی کارآمد بسازی.

اگر هیچ‌کدام از این دو مورد را نمی‌پسندی و نمی‌خواهی انجام بدهی (من همیشه حیرت‌زده‌ام از اینکه چرا تعداد زیادی از مدیران حاضر نیستند پول خوب بدهند و پرسنل قوی و کارآمد استخدام کنند و یا اینکه وقت بگذارند و افراد مستعد را پرورش دهند) در آن صورت فقط یک راه برایت باقی می‌ماند و **انتخاب سوم** این است که: برای مؤسسه و یا سازمانت دعا کنی.»

مرد جوان از شنیدن این سخنان در جای خود میخکوب شد. دفترچهٔ یادداشتش را به زمین گذاشت و گفت: «دعا؟!»

مدیر به آرامی خندید و گفت:

«مرد جوان، این فقط یک شوخی بود. ولی اگر فکرش را بکنی می‌بینی که مدیران زیادی هستند که دائماً در حال دعا کردن هستند و امیدوارند که افرادی را که استخدام کرده‌اند به دردبخور و کاری باشند.»

مرد جوان خیلی جدی گفت:

«آه، پس بهتر است که اولین انتخاب را در نظر بگیریم. و یک کادر قوی استخدام کنیم. بدین ترتیب راحت‌تر می‌توانیم یک مدیر یک دقیقه‌ای

باشیم، اینطور نیست؟»

مدیر با لبخند گفت: «بله راحت‌تر است.»

مدیر از اینکه می‌دید مرد جوان یکباره بسیار جدی شده است تعجب کرده بود. گویی جدیت باعث می‌شود که شخص مدیر بهتری باشد. مدیر در دنبالهٔ سخنانش گفت:

«چنانچه کادر قوی استخدام شود تنها کاری که باید کرد این است که هدف‌های یک دقیقه‌ای را در موردش تنظیم کرد و او را به حال خود رها کرد تا توپ را بچرخاند.»

مرد جوان گفت:

«در ملاقاتی که با خانم براون داشتم اینطور متوجه شدم که شما بعضی اوقات حتی توپی را هم در اختیارش نمی‌گذارید.»

مدیر در جواب گفت: «او درست می‌گوید. او حالا بیشتر افراد اینجا را فراموش کرده است چون نیازمند کمک کسی نیست. اما به هرحال می‌بایست با همه، چه افراد قوی و چه آنهایی که استعداد و توانایی قوی شدن را دارند، هدف‌گذاری انجام شود. هدف‌گذاری یک دقیقه‌ای لازمهٔ یک عملکرد مفید و مؤثر است.»

مرد جوان پرسید:

«آیا این مطلب واقعیت دارد که صرف‌نظر از اینکه چه کسی اهداف یک دقیقه‌ای را تنظیم می‌کند حتماً باید هرکدام از این اهداف بر روی یک برگ کاغذ یادداشت شود؟»

مدیر یک دقیقه‌ای تأکید کرد: «حتماً.»

«چرا این مسأله این اندازه مهم است؟»

«به این دلیل که افراد می‌توانند به دفعات اهداف مورد نظر را مرور کنند و نحوهٔ رفتار و عملکرد خود را با آن هدف‌ها مقایسه کنند.»

مرد جوان گفت:

«من اینطور متوجه شده‌ام که شما از آنها می‌خواهید فقط هدف‌ها و مسئولیت‌های بزرگ خود را بر روی کاغذ بیاورند، نه جزئیات آن را.»

«بله، دلیلش هم این است که علاقه‌ای ندارم که این روند تبدیل به یک کاغذبازی شود. در واقع نمی‌خواهم که اوراق زیادی جمع شود و فقط سالی یکبار برای ارزیابی عملکرد سالیانه افراد به سراغ آنها بروم.

به احتمال زیاد متوجه شده‌ای که هرکدام از کسانی که برای من کار می‌کنند یک تابلو در نزدیکی خود دارند که حاوی مطلبی شبیه این است.»

و یک نسخه از آن را به میهمانش نشان داد:

یک دقیقه صبـر کنید

یک نگاه به هدف‌ها یتان بیندازید

نگاهی دیگر به نحوهٔ برخورد و

عملکردتان کنید آنگاه ببینید که

آیا رفتارتان با اهدافتان مطابقت دارد؟

مرد جوان از اینکه در ملاقات‌های کوتاه قبلی‌اش این تابلو را ندیده بود تعجب کرده گفت:

«من قبلاً متوجه این تابلو نشده بودم. خیلی جالب است. آیا می‌توانم یکی از این تابلوها را داشته باشم؟»

مدیر گفت: «بله. ترتیب آن را برایت می‌دهم.»

مرد جوان همان‌طور که مشغول یادداشت کردن بعضی از مطالبی که فرا می‌گرفت بود، بدون آنکه سرش را بلند کند گفت:

«می‌دانید که آموختن جزئیات و یادگیری مطالبی که مربوط به مدیریت یک دقیقه‌ای است در این مدت کوتاه مشکل است. مثلاً هنوز لازم است نکات زیادی در این مورد یاد بگیرم. و حتماً در آینده این کار را خواهم کرد.»

سپس مرد جوان سرش را از روی دفترچهٔ یادداشتش بلند کرد و اضافه کرد:

«آیا حالا می‌توانیم در مورد تشویق‌های یک دقیقه‌ای صحبت کنیم؟»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت:

«حتماً شما می‌خواهید علت مؤثر بودن تشویق‌های یک دقیقه‌ای را بدانید!»

مهمان جواب داد: «بله. همینطور است.»

چرا تمجید و تشویق‌های یک دقیقه‌ای تأثیرگذارند؟

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «اجازه بده در آغاز برایت چند مثال بزنم. شاید به علت مؤثر بودن تشویق‌های یک دقیقه‌ای پی ببری و آن را بهتر درک کنی.»

مرد جوان گفت: «مشتاقانه منتظرم.»

مدیر گفت: «اول از کبوترها شورع می‌کنیم و بعد مثال‌هایی دربارهٔ انسان‌ها می‌زنم. البته جوان عزیز به خاطر داشته باش که انسان‌ها کبوتر نیستند. انسان‌ها موجودات پیچیده‌تری هستند. آنها قادرند فکر کنند، دارای اندیشه و عقل هستند، نسبت به محیط اطراف خود آگاهی دارند و یقیناً علاقه‌ای ندارند که توسط فرد دیگری دائماً زیر ذره‌بین باشند و دائماً کنترل شوند. هرگز این مطلب را فراموش نکن و آن را به خاطر داشته باش و به آن احترام بگذار. در واقع این کلید یک مدیریت خوب و شایسته است.

«این مطلب را به ذهنت بسپار و اجازه بده چند مثال ساده برایت بزنم که بیانگر این مطلب است که ما همه در جستجوی چیزهایی هستیم که از آن احساس رضایت کنیم و در مقابل از چیزهایی که باعث می‌شود حس بدی پیدا کنیم و باعث ناراحتی‌مان می‌شود دوری می‌کنیم و می‌گریزیم.

فرض کن که شما یک کبوتر داری که می‌خواهی از سمت چپ و پایین یک جعبه وارد آن شود و به سمت راست بالای جعبه برود و با پای چپش پدالی را فشار دهد و غذایی را که در آن محوطه برایش گذاشته شده است بخورد. حالا فرض کن که در نزدیکی خط شروع یک ماشین تهیهٔ دانه قرار دارد که می‌تواند با عرضهٔ دانه، کبوتر را تشویق و تقویت کند.

خوب حالا فکر می‌کنی که اگر ما بدون اینکه به کبوتر دانه بدهیم آن را وارد جعبه کنیم و انتظار داشته باشیم تا به سمت راست بالا برود و پدال را

فشار دهد، چه اتفاقی خواهد افتاد؟»

مرد جوان در پاسخ گفت: «کبوتر از گرسنگی می‌میرد.»

«بله همین‌طور است. چنانچه اینگونه عمل کنیم، کبوترهای زیادی را از دست خواهیم داد کبوتر به این دلیل از گرسنگی می‌میرد چون نمی‌داند که باید چه بکند.

واقعیت این است که آموزش کبوتر کار چندان سختی نیست. فقط باید مقابل خانهٔ ورودی یک خط مستقیم بکشیم و کبوتر را پشت آن بگذاریم. چنانچه کبوتر از خط عبور کند، ماشین دانه یک دانه برایش پرتاب می‌کند. مدت زیادی طول نمی‌کشد که کبوتر به سمت خط می‌رود و از آن عبور می‌کند. ولی ما نمی‌خواهیم که کبوتر آنجا بماند. در واقع ما کبوتر را در کجا می‌خواهیم؟»

مرد جوان گفت: «سمت راست بالای جعبه.»

مدیر گفت: «بله همین‌طور است! به همین خاطر، بعد از مدتی دادن دانه به کبوتر را برای اینکه به سمت در ورودی جعبه برود قطع کرده و خط دیگری به موازات خط قبلی اما در جهت هدف مورد نظر، یعنی گوشهٔ سمت راست بالای جعبه، می‌کشیم. حالا کبوتر مجدداً به سمت خط قبلی می‌رود و چون دانه‌ای پیدا نمی‌کند، خیلی زود به سمت خط جدید متمایل می‌شود و از آن عبور می‌کند ماشین دوباره به کار می‌افتد و کبوتر دانه می‌خورد. به همین صورت خط‌های دیگری رسم می‌کنیم که همهٔ آنها به سمت هدف مورد نظر باشد ولی خط‌های جدید نباید خیلی از خط قبلی دور باشند برای اینکه کبوتر آنها را گم نکند. عاقبت وقتی کبوتر کاملاً به گوشهٔ سمت راست بالای جعبه نزدیک شد دیگر دانه دادن را قطع می‌کنیم مگر اینکه کبوتر به آن قسمت مورد نظر داخل شود و پدال را با پای چپ فشار دهد.»

مرد جوان پرسید: «چرا این همه هدف کوچک ایجاد می‌کنید؟»

«با ایجاد کردن این خطوط، در واقع هدف‌هایی را تعیین کرده‌ایم که کبوتر قادر است به آنها برسد. به همین ترتیب، اگر بخواهیم شخصی را برای کاری تعلیم دهیم باید در آغاز کاری را به او محول کنیم که بتواند آن را تقریباً صحیح و درست انجام بدهد تا اینکه سرانجام بیاموزد آن را کاملاً درست انجام دهد و به پایان برساند.

این شیوه‌ای است که می‌توان آن را در مورد کودکان و جانوران اعمال کرد ولی زمانی که با انسان‌های بالغ سروکار داریم به شکلی آن را از یاد می‌بریم. مثلاً مربی در نمایش آکواریوم دریایی که در اطراف کشور وجود دارد معمولاً نمایش خود را با پریدن یک نهنگ از روی طنابی که خیلی بالاتر از سطح آب قرار دارد به پایان می‌رسانند. اغلب زمانی که وال از این فاصله می‌پرد تقریباً ده ردیف از تماشاچیان را خیس می‌کند.

مردم با دیدن چنین نمایشی با خود می‌گویند "غیرقابل باور است! چطور توانسته‌اند این کار را به نهنگ بیاموزند؟"»

سپس مدیر خطاب به مرد جوان گفت: «آیا تو فکر می‌کنی برای اینکه وال را برای انجام دادن چنین کاری آموزش دهند سوار کشتی شده‌اند و به وسط اقیانوس رفته‌اند و در وسط اقیانوس یک طناب بالای آب می‌گیرند و فریاد می‌زنند "بپر!" سپس وال از آب بیرون می‌آید و از روی طناب می‌پرد و آنگاه می‌گویند بسیار خوب این درست همان حیوانی است که ما لازم داشتیم، بیایید او را به استخدام خود درآوریم.»

مرد جوان خندید و گفت:

«خیر ولی واقعاً این می‌تواند استخدام یک برنده باشد.»

هر دو مرد به این شوخی خندیدند.

مدیر گفت: «بله درست است. اما حقیقت این است زمانی که وال را

می‌گیرند، حیوان چیزی در مورد پریدن از روی طناب نمی‌داند. اما وقتی که کار آموزش او را در یک استخر بزرگ آغاز می‌کنند، فکر می‌کنی در آغاز طناب را در چه ارتفاعی قرار می‌دهند؟»

مرد جوان گفت: «درستش این است که از کف استخر این کار را شروع کنند.»

مدیر گفت: «دقیقاً! هربار که وال از روی طناب رد می‌شود به او غذا می‌دهند و بعد از مدتی ارتفاع طناب را بیشتر می‌کنند اگر حیوان از زیر طناب رد شود، غذایی دریافت نمی‌کند اما اگر از روی طناب بپرد به او غذا می‌دهند. به همین دلیل بعد از مدتی حیوان به وضعیت موجود عادت می‌کند. او می‌آموزد که همیشه از روی طناب شنا کند و آنها نیز هر بار ارتفاع طناب را بیشتر می‌کنند.»

مرد جوان پرسید: «دلیل اینکه آنها طناب را بالاتر می‌آورند چیست؟»

مدیر گفت: «اولین دلیل این است که هدف آنها مشخص و تعیین شده است و آن عبارتست از پریدن وال از روی طناب البته بیرون از آب. دلیل دوم، مثلاً چنانچه مربی وال رو به تماشاچیان کند و بگوید حضار محترم ببینید همین حالا وال از روی طناب شنا کرد. در این صورت نمایش مهیجی نخواهد بود. شاید تماشاچیان سرشان را خم کنند و به درون آب نگاه کنند اما حتماً چیز زیادی نخواهند دید. بنابراین رام‌کنندگان بقدری طناب را بالا می‌آورند تا به سطح آب برسد. حالا دیگر حیوان عظیم‌الجثه می‌داند که می‌بایست برای خوردن غذا از روی طناب بپرد و از آب خارج شود. همین که مربیان به موفقیت رسیدند می‌توانند ارتفاع طناب را بر روی سطح آب بالا و بالاتر ببرند.»

مرد جوان گفت: «بنابراین شیوهٔ تعلیم وال‌ها اینگونه است! من حالا دیگر متوجه شده‌ام که از این شیوه چگونه در مورد جانوران می‌توان

استفاده کرد ولی اگر بخواهیم چنین شیوه‌ای را دربارهٔ انسان‌ها اجرا کنیم آیا کمی افراطی عمل نکرده‌ایم؟»

مدیر گفت: «نه. این کاملاً طبیعی است. ما در مورد کودکانمان هم نیز چنین کاری می‌کنیم. به نظر شما چگونه راه رفتن را به فرزندانمان می‌آموزیم؟ تصور تو این است که کودک را سرپا نگاه می‌داریم، سپس به او می‌گوییم حالا راه «برو» و زمانی که او نتوانست و به زمین افتاد، بلندش می‌کنیم و با کتک او را وادار به راه رفتن می‌کنیم و به او می‌گوییم «مگر به تو نگفتم که راه برو؟» ولی واقعیت این نیست. شما کودک را سرپا نگه داشته و زمانی که او روی پاهای لرزانش می‌ایستد و تلوتلو می‌خورد، شما با هیجان او را در آغوش می‌کشید و می‌بوسید و دیگران را برای دیدن او صدا می‌زنید. در روزهای بعد کودک زمان بیشتری بر روی پای خود می‌ایستد و گاهی یک قدم لرزان هم بر می‌دارد و شما دوباره به طرف او می‌روید و او را در آغوش می‌گیرید و می‌بوسید.

سرانجام کودک از این نحوهٔ برخورد خوشش می‌آید و شروع می‌کند به قدم برداشتن و سرانجام راه رفتن را می‌آموزد.»

«در رابطه با آموختن حرف زدن به کودک هم همین‌طور رفتار می‌کنیم. به فرض شما می‌خواهید که کودک بگوید "لطفاً یک لیوان آب به من بدهید." اگر بخواهیم صبر کنیم که کودک تمامی این کلمات را بیاموزد و همه را با هم بگوید تا به او آب بدهیم حتماً از تشنگی تلف می‌شود. به همین خاطر همین که کودک گفت "آبه، آبه" کار را شروع می‌کنیم. تا اینکه عاقبت روزی کودک می‌گوید: "آب" و شما از شدت خوشحالی به هوا می‌پرید و او را در آغوش می‌گیرید، می‌بوسید، به مادربزرگ تلفن می‌کنید و به همه می‌گویید که فرزندتان کلمهٔ آب را به زبان آورده است.

پس از اینکه مدت دیگری سپری شد، کودک به تدریج کلماتش را

کامل‌تر بیان می‌کند و سرانجام روزی می‌رسد که او می‌گوید: «آب ده» که البته جملهٔ کاملی نیست ولی بیش از این هم توقعی از او نباید داشت.

اما شما مایل نیستید وقتی کودک شما به سن ۲۱ سالگی رسید و به رستوران رفت با یک چنین جمله‌ای آب بخواهد. به همین خاطر بعد از مدتی که شما آن جملهٔ ناقص را از او پذیرفتید، کلمهٔ بده را به او آموزش می‌دهید و کم‌کم کلمات دیگری مثل لیوان و لطفاً را به او می‌آموزید.

این مثال‌ها نشان‌دهندهٔ این است که اساسی‌ترین نکته برای تعلیم و تربیت انسان‌ها از جهت اینکه کاری را درست انجام دهند، این است که روی کارهای نسبتاً درستی که انجام می‌دهند تأکید کرد. شاید این کارها در آغاز کاملاً بی‌عیب و نقص نباشند ولی به تدریج به سوی یک کار کاملاً درست و صحیح پیش می‌رود. لزومی ندارد افراد قوی و برنده را در حال انجام دادن یک کار خوب و درست غافلگیر کنیم. برای اینکه آنها خودشان، زمانی که کار خوبی می‌کنند از آن اطلاع دارند و می‌توانند به خود انرژی مثبت دهند و خود را تشویق کنند.»

مرد جوان سؤال کرد: «پس به همین خاطر است که شما کارمندان جدید و یا کارمندان باتجربهٔ خود را زمانی که پروژهٔ جدیدی را عهده‌دار می‌شوند تحت نظر دارید؟»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بله. بیشتر مدیران زمانی که کارمندان‌شان یک کار را دقیقاً درست انجام دهند آنها را مورد تحسین و تشویق قرار می‌دهند. به همین دلیل، عدهٔ زیادی از آنها هرگز به رده‌های بالاتری از کارآیی نمی‌رسند، برای اینکه مدیرانشان منتظرند تا آنها یک کار غلط و اشتباه انجام دهند و آنها را در حین انجام آن کار غلط دستگیر و غافلگیر کنند. این دقیقاً مثل این است که کبوتر را جلوی خط بگذاریم و وقتی توانست مراحل مختلف را با موفقیت پشت سر بگذارد و عاقبت به پدال

رسید، عوض اینکه به او پاداش بدهیم در گوشه و کنار جعبهٔ مورد نظر سیم‌های برق قرار دهیم و در وقت‌های معینی به حیوان شوک الکتریکی وارد کنیم تا به حرکت ادامه دهد و نایستد.»

مرد جوان گفت: «واضح است که بکار بردن چنین روشی در مورد حیوان موفقیت‌آمیز نیست.»

مدیر یک دقیقه‌ای سخنان او را تأیید کرد:

«درست است. این روش موفقیتی به همراه ندارد. عاقبت کبوتر بعد از اینکه چند بار مجازات شد به گوشهٔ جعبه پناه می‌برد و دیگر حرکتی نمی‌کند، زیرا او نمی‌داند رفتار درست و صحیح چیست. از نظر کبوتر، آنجا محیطی خصمانه است و ارزش ریسک کردن ندارد.

این درست همان کاری است که معمولاً با افراد تازه وارد و بی‌تجربه انجام می‌شود. اول از آنها به گرمی استقبال می‌شود و فرد تازه وارد را به همه معرفی می‌کنند و بعد او را رها می‌کنند. نه تنها اگر او کار درستی انجام داد مورد تحسین قرار نمی‌گیرد بلکه گاه و بیگاه سعی می‌کنند که او را در حین انجام دادن یک کار غلط غافلگیر کنند.

این متداول‌ترین روشی است که بسیاری از مدیران دارند. این شیوه مانع حرکت کارمندان می‌شود. در واقع چنانچه مدیران آنچه را که انتظار دارند برآورده نشود کارمند بیچاره را مجازات می‌کنند در صورتی که او واقعاً نمی‌داند که باید چه بکند و چه انتظاری از او دارند.»

مرد جوان پرسید: «چه بر سر آنها می‌آید؟»

مدیر گفت: «چنانچه برای بررسی و تحقیق به مؤسسات و شرکت‌های دیگر رفته باشی، کارمندان تا جایی که بتوانند کم‌کاری می‌کنند و دست به کاری نمی‌زنند.

و این درست همان مشکل و معضلی است که بسیاری از این

سازمان‌ها با آن دست به گریبانند. کارمندان چنین مراکزی یا تولید نمی‌کنند و یا اگر چنین کاری بکنند از لحاظ کیفیت و کمیت در حد مطلوب و ایده‌آلی نیست.

و دلیل اصلی این ناکارآیی و اجرای ضعیف فقط مدیریت ضعیف است.»

مرد جوان دفترچهٔ یادداشتش را بست. او به آنچه که شنیده بود فکر می‌کرد. به تدریج معنای مدیریت یک دقیقه‌ای را درک می‌کرد. بکار بردن این روش، ابزار مؤثر و برنده در تجارت را فراهم می‌کند.

مؤثر بودن و کارآیی چنین روش ساده‌ای همچون تحسین‌های یک دقیقه‌ای چه در امور تجاری و چه در زندگی برایش جالب و حیرت‌انگیز بود.»

مرد جوان گفت: «این مسأله مرا به یاد چند نفر از دوستانم انداخت. مدتی قبل یکی از دوستانم به من تلفن کرد و گفت یک سگ خریده‌اند و به من گفتند تو فکر می‌کنی ما چگونه او را تربیت می‌کنیم؟»

مدیر محتاطانه پرسید: «آنها چگونه رفتار می‌کردند؟»

مرد جوان در جواب گفت: «آنها برایم تعریف کردند که چنانچه سگ روی فرش نجاست بکند، پشت گردنش را می‌گیرند و پوزه‌اش را توی تو نجاست فرو می‌کنند و بعد با یک روزنامهٔ لوله شده چند ضربه به پشتش می‌زنند و بعد سگ را از پنجره کوچک آشپزخانه به حیاط خلوت جایی که سگ باید در آنجا نجاست کند پرتاب می‌کنند.

بعد نظر من را در این مورد پرسیدند. من خندیدم، برای اینکه می‌دانستم نتیجهٔ کار چه می‌شود. بعد از دو، سه روز هر بار که سگ داخل خانه و روی فرش نجاست می‌کرد بلافاصله به سمت پنجرهٔ آشپزخانه می‌رفت و از آنجا به حیات خلوت می‌پرید. حیوان بیچاره نمی‌دانست که

کار درست چیست ولی می‌دانست که باید از درون خانه بیرون برود.»

مدیر سخنان او را تأیید کرد و گفت:

«داستان جالبی بود. پس نتیجهٔ تنبیه را در مورد کسی که آگاهی و تجربهٔ کافی برای انجام دادن کاری را ندارد می‌دانی. اگر کارمندی که تجربهٔ لازم را ندارد کاری را اشتباه انجام دهد، می‌بایست به جای توبیخ و سرزنش، دوباره هدف مورد نظر را برایش کاملاً توضیح بدهیم و انتظاری را که از او داریم برایش شرح دهیم و باید اطمینان پیدا کنیم که او منظور ما را فهمیده است و کاملاً توجیه شده است که یک اجرای خوب و درست می‌بایست چگونه باشد.»

مرد جوان پرسید: «بنابراین پس از اینکه شما تنظیم هدف‌های یک دقیقه‌ای را در مورد او اجرا کردید، آیا باز هم تلاش می‌کنید که او را در حین انجام دادن یک کار صحیح غافلگیر کنید؟»

مدیر یک دقیقه‌ای جواب داد: «بله. حتماً چنین کاری می‌کنم. البته در آغاز می‌بایست تلاش کنی که موقعیت‌هایی برای تحسین و تشویق یک دقیقه‌ای ایجاد کنی.»

سپس مدیر مستقیماً به چشم‌های مرد جوان نگاه کرد و گفت:

«تو دانش‌آموز بسیار مستعد و علاقمندی هستی و همین مسأله باعث می‌شود که از برملا کردن اسرار مدیریت یک دقیقه‌ای برای تو احساس خوبی داشته باشم.»

هر دو لبخند زدند، زیرا آنها یک تشویق یک دقیقه‌ای را کاملاً می‌شناختند.

مرد جوان خندید و گفت: «من از تحسین یک دقیقه‌ای خیلی بیشتر از یک سرزنش یک دقیقه‌ای لذت می‌برم.»

و در ادامه گفت: «من می‌دانم که تنظیم اهداف یک دقیقه‌ای و

همین‌طور تشویق‌های یک دقیقه‌ای چقدر مفید و موثر است و چگونه عمل می‌کنند. هر دوی اینها به نظرم کاملاً منطقی می‌آیند.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «از این بابت خوشحالم.»

مرد جوان گفت: «ولی مفید بودن سرزنش یک دقیقه‌ای برایم غیر قابل تصور است.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بگذار دربارهٔ آن برایت کمی توضیح دهم.»

چرا توبیخ و تنبیه‌های یک دقیقه‌ای تأثیرگذارند؟

«دلایل زیادی برای مفید بودن سرزنش‌های یک دقیقه‌ای وجود دارد. یکی اینکه باید سرزنش یک دقیقه‌ای فوراً انجام شود، یعنی همین که کاری اشتباه و یا رفتاری نادرست صورت گرفت می‌بایست شخص مورد سرزنش قرار بگیرد. این اصلاً درست نیست که احساس بدی را که از اجرای نادرست فرد مورد نظر داری در دل خود نگاه داری و آن را حفظ کنی تا در آینده از آن استفاده کنی.

زمانی یک سرزنش مؤثر واقع می‌شود که به خطای انجام شده کاملاً نزدیک باشد و تنها در این صورت است که می‌تواند در رفع و اصلاح رفتار شخص موثر باشد. اکثر مدیران از توبیخ به عنوان یک اسلحه استفاده می‌کنند یعنی اگر کار و یا رفتار نادرستی از یک کارمند ضعیف ببینند آن را برای استفاده در آینده نزد خود نگاه می‌دارند و بعد در روز ارزیابی عملکرد سالانه و یا موقعی که عصبانی هستند از این اسلحه استفاده کرده و همهٔ کارهایی که آن کارمند بیچاره در طی هفته‌ها و یا چند ماه گذشته بطور اشتباه انجام داده است را به رخش می‌کشند.»

مرد جوان ضمن کشیدن یک نفس عمیق گفت: «بله. واقعاً همین‌طور است.»

مدیر یک دقیقه‌ای در ادامه گفت:

«و در اینجاست که مدیر و پرسنل رودرروی یکدیگر می‌ایستند و بر سر هم فریاد می‌کشند و یا سکوت می‌کنند و همه چیز را در خود فرو می‌ریزند و نسبت به هم احساس انزجار و نفرت پیدا می‌کنند. در واقع به کسی که مرتکب اشتباه شده است دقیقاً گفته نمی‌شود که کجای کارش غلط بوده است. این دقیقاً نمونهٔ بارزی از روش «او را به حال خود بگذار و بعد مچش را حین انجام دادن یک کار اشتباه بگیر" است که ما قبلاً دربارهٔ

آن صحبت کردیم.»

مرد جوان گفت: «بله. آن را فراموش نکرده‌ام. من حتماً از چنین برخوردی دوری می‌کنم.»

مدیر گفت: «اجتناب و دوری کردن از این روش یک کارم لازم و واجب است. چنانچه مدیران بلافاصله دخالت کنند و با هر اشتباهی جداگانه برخورد کنند، فردی که مورد تنبیه و توبیخ قرار می‌گیرد، قادر است سرزنش را تحمل کند و رفتار و یا کار اشتباه خود را اصلاح نماید. به همین دلیل است که من اعتقاد دارم ارزیابی عملکرد کارمندان باید یک فرآیند همیشگی باشد و نه اینکه فقط سالی یک بار انجام شود.»

مرد جوان سخنان مدیر را اینگونه خلاصه کرد: «پس نتیجه می‌گیریم که یکی از دلایل مؤثر بودن سرزنش‌های یک دقیقه‌ای این است که وقتی مدیر یک رفتار غلط را به موقع مورد رسیدگی قرار بدهد، شخص توبیخ‌شونده توانایی شنیدن اشتباه خود را دارد و این روشی عادلانه و کاملاً منطقی است.»

مدیر گفت: «بله. دلیل دوم اینکه چنانچه من شخصی را مورد سرزنش یک دقیقه‌ای قرار دهم هرگز به شخصیت او لطمه نمی‌زنم. اگر کسی که مورد توبیخ یک دقیقه‌ای قرار می‌گیرد شخصیت و اعتبار خود را مورد هجوم نبیند هرگز حالت تدافعی به خود نمی‌گیرد. من فقط رفتار و عملکرد اشتباه او را سرزنش می‌کنم و احساساتی را که آنها به عنوان یک انسان نسبت به خودشان دارند مورد حملهٔ من قرار نمی‌گیرد.

غالباً مدیران با رفتار نادرست خود فرد خاطی را شکنجه می‌کنند. اما هدف من از سرزنش یک دقیقه‌ای، از بین بردن اشتباه و حفظ کردن خود فرد است.»

مرد جوان گفت: «پس به همین علت است که قسمت دوم سرزنش را

به یک تشویق تبدیل می‌کنید. یعنی به این شکل آنها را متوجه می‌کنید که خودشان خوبند و فقط رفتارشان نادرست و غیر قابل قبول بوده است.»

مدیر یک دقیقه‌ای سخنان او را تأیید کرد.

مرد جوان گفت: «چرا اول آنها را تحسین نمی‌کنید و بعد سرزنش؟»

مدیر مصرانه گفت: «چون به دلایلی چنین کاری مؤثر نیست. گاهی از دیگران می‌شنوم که مرا مدیر مهربان و سختگیری می‌شناسند ولی واقعیت این است که من مدیر سختگیر و مهربانی هستم.»

مرد جوان گفت: «سختگیر و مهربان!»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بله. این یک فلسفه قدیمی است که سالهای زیادی شاید هزاران سال است که مفید و مثمرثمر واقع شده است.

می‌توانم با گفتن یک داستان باستانی چینی این مطلب را برایت واضح‌تر کنم.

روزی روزگاری امپراتوری برای خود یک وزیر انتخاب کرد. سپس وزیر را احضار کرد و گفت: «بهتر است که وظایفمان را تقسیم کنیم. تو تنبیه‌ها را انجام بده و من هم تشویق‌ها را.» وزیر پذیرفت و گفت: «ایرادی ندارد. تنبیهات به عهدهٔ من و تشویق‌ها به عهدهٔ شما.»

مرد جوان گفت: «فکر می‌کنم از این داستان خوشم بیاید.»

مدیر با لبخند گفت: «بله. حتماً همین‌طور خواهد بود.»

و بعد اینطور ادامه داد:

«بعد از مدتی امپراتور متوجه شد که هر زمان از کسی می‌خواهد کاری را انجام دهد، فردی که از او کار خواسته شده است یا خود را ملزم به انجام دادن آن نمی‌داند و یا گاهی آن را انجام می‌دهند و گاهی نیز آن کار انجام نشده باقی می‌ماند. اما هر وقت وزیر دستوری صادر می‌کند، همه بدون چون و چرا اوامرش را اجرا می‌کنند. به همین خاطر امپراتور دوباره

وزیر را احضار کرد و گفت: «بهتر است حالا تو تشویق‌ها را انجام دهی و من تنبیهات را.» وزیر پذیرفت.

«خلاصه مسئولیت‌های وزیر و امپراتور تغییر کرد و در کوتاه مدتی شاید کمتر از یک ماه وزیر امپراتور شد. امپراتور که در آغاز مرد مهربانی قلمداد می‌شد و همه را مورد تحسین و تشویق قرار می‌داد وقتی عهده‌دار تنبیه مردم شد، جماعت حیرت کردند و گفتند: «چه بلایی بر سر این امپراتور پیر آمده؟» و او را از امپراتوری خلع کردند.

«و بعد به دنبال جانشینی برای او بودند که به یاد وزیر افتادند و گفتند تنها کسی که این روزها کاملاً عادلانه و منطقی به امور رسیدگی می‌کند فقط وزیر اعظم است! به همین دلیل او را امپراتور کردند.»

مرد جوان سؤال کرد: «آیا این داستان واقعیت دارد؟»

مدیر یک دقیقه‌ای خندید و گفت: «چه فرقی می‌کند؟ من به این موضوع معتقدم، اگر شخصی در ابتدا نسبت به رفتار و کردار دیگران حساسیت نشان بدهد و سختگیری کند و بعد از آنها حمایت و پشتیبانی کند، شیوهٔ مؤثری را بکار برده است.»

مرد جوان از مدیر باتجربه سؤال کرد: «آیا می‌توانید مثالی در مورد سرزنش یک دقیقه‌ای بزنید که در جنبه‌های دیگر زندگی یعنی غیر از مدیریت مفید واقع شده باشد؟»

مدیر گفت: «البته که می‌توانم. بگذار برایت دو مثال بزنم: یکی در مورد موضوعات رفتاری مشکل‌دار افراد بالغ و دیگری در مورد تربیت بچه‌ها.»

مرد جوان پرسید: «منظورتان از مشکلات رفتاری بزرگسالان چیست؟»

مدیر گفت: «مخصوصاً موضوع الکل بسیار حائز اهمیت است و منظور من یک فرد الکلی است که به مشروبات الکلی اعتیاد داشت.

حدود سی سال پیش یک کشیش روشی را کشف کرد که امروزه به آن «**مداخل بحرانی**» می‌گویند. او زمانی که تصمیم گرفت به همسر یک پزشک کمک کند توانست آن را کشف کند.

این زن که وضعیت بسیار خطرناکی داشت و از شدت التهاب کبد رو به مرگ بود در یکی از بیمارستان‌های "مینه سوتا"[1] بستری شده بود. اما به هیچ‌وجه نمی‌پذیرفت که الکلی است. وقتی که تمام اعضای خانواده زن برای ملاقاتش آمده بودند کشیش از آنها خواست زمانی را که شاهد مصرف کردن مشروبات الکلی توسط زن بوده‌اند را در حضور خودش بازگو کنند (این یکی از قسمت‌های اصلی در سرزنش یک دقیقه‌ای است). یعنی زمانی شما می‌توانید فردی را مورد سرزنش یک دقیقه‌ای قرار دهید که خود ناظر رخ دادن آن کار و یا رفتار غلط بوده باشید. یعنی هرگز نباید بر اساس مشاهدات دیگران کسی را سرزنش و توبیخ کنید.»

مرد جوان سخنان او را قطع کرد و گفت: «بسیار جالب است!»

مدیر گفت: «بگذارید حرفم را تمام کنم. بعد از آنکه هرکدام از اعضاء خانواده مشاهدات خود را بازگو کردند، کشیش از آنها خواست احساسات خود را از عملکرد زن بیمار بیان کنند. همگی این کار را کردند. یکی احساس خود را عصبانیت، یکی نفرت و انزجار و دیگری شرمساری و سرافکندگی و بعد آنها به زن بیمار گفتند که او را خیلی دوست دارند و هرکدام از آنها ضمن نوازش کردنش با ملاطفت و مهربانی آرزو کردند او زنده بماند و باز هم بتواند از زیبایی‌های زندگی لذت ببرد و به او گفتند که دلیل ناراحتی‌شان صرفاً به دلیل علاقهٔ زیادی است که به او دارند.»

مرد جوان گفت: «چه کار ساده‌ای، خصوصاً دربارهٔ مسأله بغرنج

1- Minnesota

اعتیاد. آیا این روش مؤثر بود؟»

مدیر در جواب گفت: «به شکل اعجاب‌برانگیزی مفید واقع شد و بیمار رو به بهبودی رفت و در حال حاضر مراکز زیادی در سراسر کشور برای مقابله با بحران دایر شده است. البته ناگفته نماند که به این راحتی که من آن را خلاصه کردم نیست، ولی سه عامل اصلی سرزنش یعنی به شخص گفته شود که چه کار اشتباهی کرده است، احساس خود را نسبت به عمل نادرست او گفتن و در نهایت اینکه به او گفته شود که برای ما فردی قابل احترام و باارزش است. باعث می‌شود که فرد خاطی برای جبران رفتار اشتباه خود قدم بزرگی بردارد و برای اصلاح رفتار و اعمال ناشایست خود پیشرفت قابل ملاحظه‌ای نماید.»

مرد جوان گفت: «این واقعاً عالی و عجیب است!»

مدیر سرش را به نشانهٔ تأیید تکان داد و گفت: «بله همین‌طور است.»

مرد جوان گفت:

«شما گفتید که برای نشان دادن تأثیر این نوع سرزنش دو مثال می‌آورید.»

مدیر گفت:

«بله. همین‌طور است. در اوایل دههٔ سال ۱۹۷۰ یک روان‌پزشک خانوادگی در "کالیفرنیا"(۱) نیز به کشفی حیرت‌انگیز در همین راستا در رابطه با کودکان نایل شد.

این پزشک مطالعات زیادی در مورد وابستگی و پیوندهای عاطفی و احساس مردم با یکدیگر داشت و کاملاً واقف بود که مردم به چه چیزهایی نیاز دارند. یکی از این نیازها این است که با کسانی که برایشان ارزش قائلند و به آنها علاقمندند رابطه داشته باشند. یعنی صرفاً به عنوان

1- California

یک شخص مورد قبول باشند و ارزش انسانی آنها نادیده گرفته نشود. در عین حال این پزشک می‌دانست که مردم احتیاج دارند که دیگران نسبت به آنها صادقانه رفتار کنند. یعنی اگر کسی دوستشان دارد در صورت مشاهدهٔ یک کار اشتباه مانع ادامهٔ آن شود و اجازه ندهد که او به کار اشتباهش ادامه دهد.»

مرد جوان مایل بود که در این باره بیشتر بداند و پرسید: «چطور چنین چیزی ممکن است و چگونه می‌توان به آن عمل کرد؟»

«بله. به هرحال پزشک به والدین یاد می‌دهد که با لمس کردن شانهٔ کودک و یا بازوی او و یا چنانچه کوچک‌تر باشد با نشاندن کودک بر روی زانو، با فرزند خود تماس جسمی برقرار کنند. آنگاه والدین با جملاتی روشن و واضح به فرزندشان می‌گویند که کجای کارش اشتباه بوده است و چه کار نادرستی انجام داده است و احساس خود را نسبت به کار اشتباه فرزندشان بازگو می‌کنند. (دقیقاً همان‌طور که با آن زن بیمار رفتار شد.)

بالاخره با کشیدن یک نفس عمیق و چند ثانیه سکوت به کودک این فرصت داده می‌شود که کاملاً احساسات ناخوشایند والدین خود را درک کند. بعد از آن والدین به کودک یادآوری می‌کنند که چقدر برایشان عزیز، مهم و باارزش است.

به هرحال همان‌طور که می‌بینید، در مدیریت کارمندان نیز این نکته حائز اهمیت است که به خاطر داشته باشیم رفتار فرد و ارزش او به عنوان یک انسان دو مقولهٔ کاملاً متفاوت است. چیزی که بسیار باارزش است این است که انسان خود بر رفتارش مدیریت کند. این موضوع برای ما به عنوان یک مدیر همان‌قدر مصداق دارد که برای افراد.

سپس مدیر به یکی دیگر از تابلوهای مورد علاقه‌اش اشاره کرد و گفت: «در واقع اگر بتوانی این موضوع را درک کنی، کلید یک سرزنش و توبیخ کاملاً موفقیت‌آمیز را بدست آورده‌ای.»

ما فقط

رفتارهایمان

نیستیم ما کسی هستیم که

می‌توانیم رفتارمان را

کنترل کنیم.

«اگر متوجه این مسأله باشی که بر افراد مدیریت کنی، نه به رفتار نادرستی که اخیراً از آنها سر زده است، مطمئناً در کارت موفق می‌شوی.»

مرد جوان گفت: «اینطور به نظر می‌رسد که در درون چنین توبیخ و سرزنشی علاقه و احترام زیادی برای فرد مورد نظر نهفته است.»

مدیر گفت: «مرد جوان، خوشحالم از اینکه به این نکته پی بردی. زمانی سرزنش یک دقیقه‌ای مؤثر است که واقعاً به آسایش و صلاح فردی که مورد توبیخ قرار می‌گیرد توجه شود و برایت اهمیت داشته باشد.»

مرد جوان گفت: «این مرا به یاد سخنان آقای لوی می‌اندازد. او می‌گفت: «شما زمانی که می‌خواهید او را مورد تحسین و تشویق قرار دهید با او دست داده و یا شانه‌اش را لمس می‌کنید. و حالا می‌بینم که والدین را هم تشویق می‌کنند که هنگامی که فرزندشان خطا و یا اشتباهی مرتکب شد به همین‌گونه با آنها رفتار کنند و به نوعی آنها را لمس کنند. آیا لمس کردن و یا به گونه‌ای تماس جسمی برقرار کردن، یک قسمت مهم در توبیخ و تشویق‌های یک دقیقه‌ای است؟»

مدیر در حالی که لبخند می‌زد پاسخ داد:

«هم بله و هم نه. چنانچه شخصی را کاملاً می‌شناسی و علاقمندی که در کارهایش پیشرفت کند و مایلی به او کمک کنی بله. ولی اگر شخص مقابل به خیرخواهی شما شک داشته باشد نه.»

«لمس کردن و یا تماس جسمی یک پیام بسیار قوی است. مردم احساسات قوی در رابطه با شناخت و تشخیص چگونگی این نوع تماس‌ها دارند. مثلاً اگر از قصد و انگیزهٔ یک نفر مطمئن نباشید، آیا اجازه می‌دهید و یا دوست دارید که در حال تحسین و یا توبیخ لمستان کند؟»

مرد جوان پاسخ داد: «نه. اصلاً از این کار خوشم نمی‌آید!»

مدیر ادامه داد:

«پس متوجه منظورم شدید. لمس کردن و یا تماس جسمی می‌بایست یک پیام صادقانه و بی غل و غش باشد. آن هنگام که فردی را در زمان تشویق و یا سرزنش لمس می‌کنیم. این تماس باید واقعاً از روی علاقه و خلوص نیت باشد، زیرا در غیر این صورت فرد احساس می‌کند که به دنبال یافتن راه تازه‌ای برای سوء استفاده و تحت سلطه گرفتن او هستید.»

مدیر در ادامه گفت:

«یک دستور خیلی ساده در مورد تماس یا لمس کردن وجود دارد و آن این است: «زمانی که فردی را لمس می‌کنید، چیزی نمی‌گیرید.» کسانی را که بر آنها مدیریت می‌کنید فقط زمانی لمس کنید که چیزی می‌خواهید به آنها بدهید، چیزی مثل حمایت، تشویق، روحیه و غیره.»

مرد جوان گفت: «پس در این صورت باید از لمس کردن کسانی که آنها را نمی‌شناسیم و آنها به این باور نرسیده‌اند که برایمان موفقیت‌شان مهم است جداً خودداری کنیم.»

آنگاه مرد جوان با کمی شک و تردید گفت:

«اما این تشویق‌ها و سرزنش‌های یک دقیقه‌ای که اینقدر ساده به نظر می‌رسند، آیا واقعاً روش‌هایی قوی و نیرومند برای وادار کردن دیگران به انجام خواسته‌های شما نیست؟ آیا این کار اعمال نفوذ و تحت سلطه درآوردن دیگران نیست؟»

مدیر گفت: «این که می‌گویی روش مدیریت یک دقیقه‌ای یک شیوهٔ قدرتمند برای وادار کردن دیگران به انجام خواسته‌هایت است حرفی منطقی و قابل قبول است.

اما تحت سلطه درآوردن دیگران و اعمال نفوذ به این معنی است که دیگران را مجبور به کاری کنی که یا نسبت به آن بی‌اطلاع هستند و یا از انجام دادن آن رضایت ندارند. برای همین در آغاز و شروع کار برای افراد کاملاً توضیح داده می‌شود که چه انتظاری از آنها می‌رود و از آنها چه

کاری می‌خواهید و به چه دلیل باید آن را انجام دهند.

در زندگی مواردی وجود دارند که مفید و موثرند و در مقابل چیزهایی هم هستند که بی‌ارزش و بی‌فایده‌اند. یکی از این موارد مفید راستگویی و صداقت است. یعنی اینکه باید با دیگران صادقانه برخورد کنیم. به عبارت دیگر، چنانچه با مردم صادق نباشیم سرانجامی جز شکست برایمان نخواهد داشت. دقیقاً به همین سادگی.»

مرد جوان گفت: «حالا متوجه شدم که منشأ قدرت مدیریت شما از کجا سرچشمه می‌گیرد؛ شما برای دیگران ارزش قائلید و به آنها علاقمندید.»

مدیر در کمال سادگی گفت: «بله، من هم همین‌طور فکر می‌کنم.»

مرد جوان اولین برخوردی راکه با مدیر یک دقیقه‌ای داشت به خاطر آورد و با خود فکر کرد که در اولین ملاقات او به نظرش آدمی مستبد و یک‌دنده آمده بود. گویی مدیر فکر جوان را خوانده بود. زیرا گفت:

«گاهی باید آنقدر به کارت عشق بورزی که خشن برخورد کنی و من چنین آدمی هستم. من در برابر کارآیی و اجراهای ضعیف سختگیری می‌کنم، اما فقط برای اجراها، نه خود شخص. من هیچ‌گاه با خود شخص برخورد خشونت‌آمیز نمی‌کنم.»

مرد جوان به مدیر یک دقیقه‌ای علاقمند شده بود و از او خوشش آمده بود. حالا می‌دانست که چرا افراد زیردستش از کار کردن با او لذت می‌برند.

او اشاره‌ای به دفترچهٔ یادداشتش کرد و گفت: «آقا، شاید این جمله‌ای که در اینجا نوشته‌ام برایتان جالب باشد. این تابلویی است که در رابطه با نحوهٔ تأثیر هدف‌ها، یعنی اهداف یک دقیقه‌ای و پیامدها یا نتایج، یعنی سرزنش‌ها و تشویق‌های یک دقیقه‌ای، در رفتار، اجرا و عملکرد افراد برای خودم تهیه کرده‌ام.»

هدف‌ها،

آغازکنندهٔ

رفتارها هستند،

پیـامـدها

حمایتگر و پشتیبان

رفتارها هستند.

مدیر با لحنی تحسین‌برانگیز گفت: «بسیار عالی است!»

جوان در حالی که دلش می‌خواست دوباره مورد تشویق قرار بگیرد گفت: «شما واقعاً اینطور فکر می‌کنید؟»

مدیر برای اینکه گفته‌هایش را تأکید کند به آرامی و خیلی شمرده گفت: «مرد جوان، روش من در زندگی این نیست که مثل یک ضبط صوت جاندار رفتار کنم. من وقتی برای اینکه دائماً حرفهایم را تکرار کنم ندارم.»

مرد جوان درست وقتی که منتظر یک تحسین دیگر بود، حس کرد با یک سرزنش یک دقیقه‌ای دیگر، چیزی که با خود قرار گذاشته بود از آن دوری کند، روبه‌رو شده است.

جوان با زیرکی سعی کرد چیزی به روی خود نیاورد و به سادگی گفت: «چه گفتید؟»

هر دو برای چند لحظه به هم خیره شدند و بعد هر دو خندیدند.

مدیر گفت: «جوان، من به تو علاقمند شده‌ام. آیا دلت می‌خواهد که در اینجا مشغول به کار شوی؟»

مرد جوان ضمن اینکه دفترچهٔ یادداشتش را می‌بست با تعجب به او نگاه کرد و با خوشحالی گفت: «یعنی اینکه برای شما کار کنم؟»

مدیر پاسخ داد: «خیر. منظور من این است که شما هم، مثل خیلی از افراد دیگر در بخش من برای خودت کار کنی. در واقع هیچ‌کس هرگز برای دیگری کار نمی‌کند. وظیفهٔ من این است تا به افراد کمک کنم کارشان را بهتر انجام دهند و در این راستا سود و بهره‌ای هم به سازمان و مؤسسهٔ ما می‌رسد.»

و این دقیقاً همان چیزی بود که جوان خواهانش بود و به همین خاطر گفت: «خیلی مایلم که در اینجا کار کنم.»

و اینگونه بود که او فعالیت خود را در آنجا شروع کرد، البته برای مدتی. مدت زمانی که مدیر ویژه بر روی جوان سرمایه‌گذاری کرده بود، سرانجام نتیجهٔ خود را نشان داد و آن امر غیر قابل اجتناب رخ داد.

او یک مدیر یک دقیقه‌ای شد.

مدیر یک دقیقه‌ای جدید:

او یک مدیر یک دقیقه‌ای نشد تنها به خاطر اینکه مانند او می‌اندیشید و حرف می‌زد، بلکه به این خاطر بود که همچون یک مدیر یک دقیقه‌ای رفتار می‌کرد.

او اهداف یک دقیقه‌ای تعیین می‌کرد.

تشویق‌های یک دقیقه‌ای می‌کرد.

سرزنش‌های یک دقیقه‌ای می‌کرد.

سؤال‌های مختصر و مهم می‌پرسید.

فقط حقیقت را به زبان می‌آورد.

می‌خندید، کار می‌کرد و از کار خود لذت می‌برد.

و مهمتر از همه اینکه افراد و کارمندانش را ترغیب می‌کرد که اینگونه رفتار کنند. او برای خودش یک بازی فکری جیبی ابداع کرده بود تا افرادی که دوروبر او بودند با استفاده از آن راحت‌تر بتوانند یک مدیر یک دقیقه‌ای شوند و این بازی فکری را به افراد زیردستش هدیه می‌کرد.

خلاصهٔ بسیار کوتاهی از

«بازی فکری» مدیر یک دقیقه‌ای

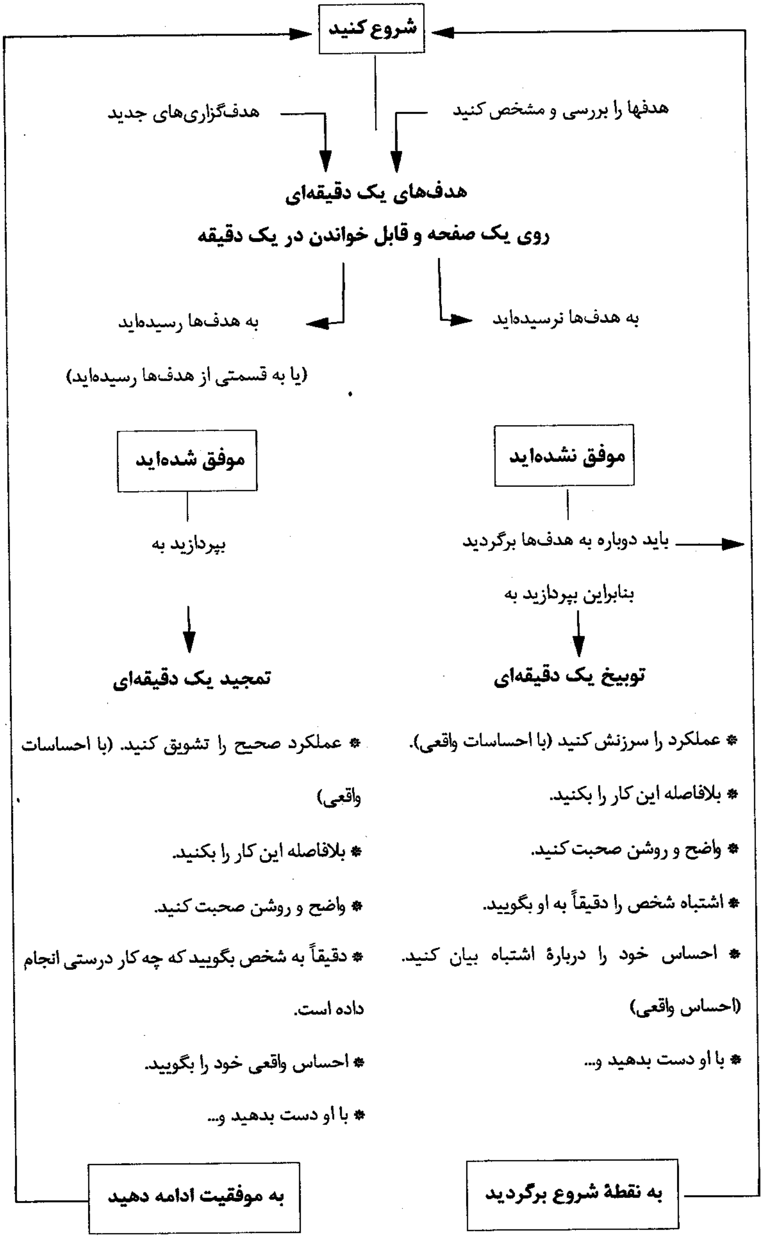
چگونه رسیدن به نتایج بزرگ را در زمانی کوتاه به خود و دیگران هدیه کنیم.

هدفها را تنظیم کنیم، رفتارها را مورد تشویق و سرزنش قرار دهید.

افراد را تشویق کنید، صادق باشید، خندان باشید،

کار کنید و لذت ببرید.

و آنهایی را که با شما کار می‌کنند ترغیب کنید تا مثل شما رفتار کنند.


شروع کنید
هدف‌گزاری‌های جدید
هدفها را بررسی و مشخص کنید
هدف‌های یک دقیقه‌ای
روی یک صفحه و قابل خواندن در یک دقیقه
به هدف‌ها رسیده‌اید
(یا به قسمتی از هدف‌ها رسیده‌اید)
به هدف‌ها نرسیده‌اید
موفق شده‌اید
موفق نشده‌اید
بپردازید به
باید دوباره به هدف‌ها برگردید
بنابراین بپردازید به
تمجید یک دقیقه‌ای
توبیخ یک دقیقه‌ای
* عملکرد صحیح را تشویق کنید. (با احساسات واقعی)
* بلافاصله این کار را بکنید.
* واضح و روشن صحبت کنید.
* دقیقاً به شخص بگویید که چه کار درستی انجام داده است.
* احساس واقعی خود را بگویید.
* با او دست بدهید و...
* عملکرد را سرزنش کنید (با احساسات واقعی).
* بلافاصله این کار را بکنید.
* واضح و روشن صحبت کنید.
* اشتباه شخص را دقیقاً به او بگویید.
* احساس خود را دربارهٔ اشتباه بیان کنید. (احساس واقعی)
* با او دست بدهید و...
به موفقیت ادامه دهید
به نقطهٔ شروع برگردید

یک هدیه برای خودتان:

سالها بعد، مرد به گذشته‌ها و زمانی که برای اولین بار با اصول مدیریت یک دقیقه‌ای آشنا شده و آن را شنیده بود، فکر می‌کرد. مدت زیادی به نظر می‌رسید. خشنود بود از اینکه از آموخته‌هایش و چیزهایی که از مدیر یک دقیقه‌ای شنیده بود، یادداشت برداشته است و آنها را به صورت یک کتاب درآورده و نسخه‌های زیادی از آن را به دیگران داده بود.

تلفن خانم "گومز"[1] را به خاطر آورد که به او گفته بود: «نمی‌دانم چطور می‌توانم از شما تشکر کنم. روش‌های مدیریت یک دقیقه‌ای تغییرات و تحولات بزرگی در کار من بوجود آورده است.»

و این موضوع موجبات خشنودی و رضایت خاطر او را فراهم می‌آورد.

وقتی به گذشته فکر می‌کرد، لبخند می‌زد.

به خاطر آورد که چقدر توانسته بود از تجربیات مدیر یک دقیقه‌ای اصلی استفاده کند و به همین خاطر یک بار دیگر در ذهن خود از او قدرانی می‌کرد.

در عین حال این مدیر جدید خوشحال بود از اینکه توانسته است علم و دانش این نوع مدیریت را یک گام جلوتر ببرد. او با توزیع کردن کتاب بین کارمندان متعدد در مؤسسه موفق شده بود مشکلات عملی آنها را حل کند.

همهٔ کسانی که با او کار می‌کردند احساس امنیت می‌کردند. هیچ‌کس احساس نمی‌کرد که تحت نظارت و کنترل است و در محیط کاریش اعمال نفوذ می‌شود، هیچ‌کس احساس نمی‌کرد که مورد تهدید قرار گرفته است

1- Gomez’s

زیرا همه می‌دانستند که او چه می‌کند و چرا چنین کاری را انجام می‌دهد.

در عین حال همگی می‌دانستند که چرا شیوه‌های سادهٔ مدیریت یک دقیقه‌ای یعنی هدف‌ها، تشویق‌ها و سرزنش‌ها تا این اندازه مؤثر و مفید هستند.

همهٔ کسانی که نسخه‌ای از کتاب مورد نظر را در اختیار داشتند می‌توانستند هروقت که می‌خواهند و با توجه به وضعیت و موقعیت خود آن را مطالعه کنند تا بعد از اینکه کاملاً مطالب مورد نظر خود را درک کردند از آن به نفع خود استفاده کنند. مدیر از تأثیر مطلوب تکرار و تمرین برای آموختن دانشی تازه کامل آگاه بود.

البته آموزش دادن دانش مدیریت یک دقیقه‌ای به افراد، با شیوهٔ صادقانه و آسان، باعث شده بود که او همواره وقت آزاد زیادی در اختیار داشته باشد و این بدون شک کار را برایش آسان‌تر می‌کرد.

تعداد زیادی از کارمندانش خود مدیران یک دقیقه‌ای شده بودند و آنها نیز به سهم خود چنین کاری را برای افراد دیگری که زیردستشان بودند انجام می‌دادند.

تمام کارکنان سازمان فعالانه‌تر به وظایف خود عمل می‌کردند و از کارآیی و بهره‌وری بیشتری برخوردار شده بودند.

مدیر یک دقیقه‌ای در دفترش نشسته بود و به موفقیت‌هایش فکر می‌کرد. او دریافت که بخت با او یار بوده است، زیرا توانسته بود به هنر دستیابی به نتایج بزرگ با صرف کمترین وقت دست یابد.

او زمان کافی برای فکر کردن و برنامه‌ریزی در اختیار داشت تا بتواند در صورت لزوم به نیازهای مؤسسه‌اش کمک کند.

او وقت کافی برای ورزش داشت تا بتواند بدین وسیله سلامتی و نشاط خود را حفظ نماید و سالم باشد.

او می‌دانست که هرگز در معرض خطر فشارهای روانی و استرس‌های عصبی که مدیران دیگر همواره با آن روبه‌رو هستند، قرار نمی‌گیرد.

در قسمتی که او مدیریت آن را به عهده داشت، جابه‌جایی پرسنل که خود زیان‌های زیادی در پی دارد از هر قسمت دیگری کمتر بود، بیماری پرسنل و غیبت‌های غیرموجه بسیار نادر بود. منافع حاصل بسیار چشمگیر بود.

وقتی که به گذشته فکر می‌کرد از اینکه زمان را از دست نداده و استفاده از مدیریت یک دقیقه‌ای را موکول به بعد از زمانی که آن را کاملاً بیاموزد نکرده بود بسیار خشنود و راضی بود.

پس از آنکه پرسنل و کارمندانش نسخه‌هایی را دربارهٔ مدیریت یک دقیقه‌ای خوانده بودند، از همگی آنها پرسیده بود که آیا مایلند برای یک مدیر یک دقیقه‌ای کار کنند یا نه.

جالب توجه اینکه افراد زیادی مایل بودند به جای آنکه خود مدیر یک دقیقه‌ای باشند برای یک مدیر یک دقیقه‌ای کار کنند.

وقتی این موضوع را فهمید، به آسانی توانست به کارمندان خود بگوید که کاملاً اطمینان ندارد که بتواند دقیقاً به آن عمل کند.

یک هدیه برای دیگران:

بنابراین به کارمندان گفته بود:

«من عادت نکرده‌ام که به افراد بگویم چقدر خوب هستند و یا اینکه دربارهٔ کارهایشان چه احساسی دارم. در ضمن مطمئن نیستم که پس از توبیخ و سرزنش یک نفر بتوانم آنقدر خودم را آرام نگاه دارم که به یادش بیاورم که به عنوان یک انسان چقدر خوب و محترم است.»

جواب همکارانش در مورد حرف‌هایی که زده بود معمولاً این بود: «خوب، لااقل می‌توانید سعی خودتان را بکنید!»

با همین سؤال ساده از کارمندان که آیا مایلند برای یک مدیر یک دقیقه‌ای کار کنند و اعتراف به اینکه شاید همیشه نتواند آن را آنطور که باید و شاید اجرا نماید، نتیجهٔ بسیار مطلوبی بدست آورد:

کارمندانی که برای او کار می‌کردند از همان آغاز کار به صداقتش پی می‌بردند و متوجه می‌شدند که او حمایت‌کنندهٔ آنهاست و با آنها در یک جهت قرار دارد و این احساس تفاوت بزرگی را باعث شده بود.

آنگاه مدیر یک دقیقه‌ای جدید از پشت میزش بلند شد و شروع به قدم زدن در طول و عرض اتاق مرتب و منظم خود کرد. او غرق در تفکراتش بود.

از خود و نحوهٔ عملکرد خود خشنود بود.

علاقه و ارزشی که برای پرسنلش قائل شده بود به عنوان فرد و به عنوان یک مدیر، دستاوردهای مفیدی برایش به ارمغان آورده بود. در مؤسسه پیشرفت کرده و به درجات بالاتری رسیده و در عین حال مسئولیت‌ها و پاداش‌های بیشتری نصیبش شده بود.

او خود معترف بود که یک مدیر لایق و کارآمد است به دلیل آنکه هم سازمان و هم افراد زیردستش از نحوهٔ مدیریت و حضور او در سازمان

سود می‌بردند و راضی بودند.

ناگهان آیفون روی میزش به صدا درآمد و منشی‌اش گفت: «معذرت می‌خواهم که مزاحم شدم، اما یک خانم جوان پشت خط هستند و می‌پرسند که آیا می‌توانند به دیدارتان بیایند و در مورد شیوهٔ مدیریت‌تان با شما صحبت کنند؟»

مدیر یک دقیقه‌ای جدید خوشحال بود. او می‌دانست که هر روز زنان زیادی وارد بازار کار و تجارت می‌شوند و تعدادی از آنها درست مثل خود او که سالها قبل به آموختن دانش مدیریت و ادارهٔ صحیح پرسنل علاقمند بود از خود اشتیاق برای یادگیری این روش نشان می‌دهند.

قسمتی که او مدیریت آن را به عهده داشت مثل یک ساعت منظم و دقیق عمل می‌کرد و یکی از بهترین قسمت‌ها در نوع خود در کل جهان بود. کارمندانش همگی بانشاط و در خدمت سازمان بودند و او نیز از این بابت خوشحال بود.

او از موقعیتی که داشت کاملاً راضی و خرسند بود.

در جواب منشی‌اش گفت: «هروقت که مایل بود می‌تواند بیاید.»

همین که زن جوان و باهوش وارد دفتر مدیر یک دقیقه‌ای جدید شد، در حالی که مدیر او را به سمت صندلی هدایت و از او دعوت به نشستن می‌کرد گفت: «از اینکه بتوانم شیوه‌ها و رموز مدیریت خود را در ا ختیار شما بگذارم خوشحال می‌شوم. اما یک خواهش از شما دارم!»

زن جوان گفت: «بفرمایید.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بسیار ساده است. فقط اینکه شما...»

آن را در اختیار دیگران هم بگذارید